

URGENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF BAGI PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI

Kristina*

kritzinazari@gmail.com

Abstract: *The globalization era has given a consequence of massive changes in people's life including the university organization. The increasing of information technology and the rapid flow of information make the university library as an information center and knowledge undergoes various changes in the role and functions. At such circumstances, the role of the leadership of the university library should have a clear vision for the challenges that occur. The quality of a leader in the process of ongoing changes should have a future-oriented. Libraries as a nonprofit organization cannot avoid the changes, the presence of the development of information technology is a major external impact will change the elements of the organization's library. Each organization has different targets to meet the needs and the dominant factor that encourage the changes.*

Keywords: *leadership, university library, university organization*

A. Pendahuluan

Perpustakaan sebagai organisasi nirlaba tidak dapat terhindar dari perubahan, hadirnya teknologi informasi merupakan dorongan eksternal yang utama akan merubah unsur-unsur dari organisasi perpustakaan. Setiap organisasi mempunyai target perubahan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan faktor dominan yang mendorong perubahan tersebut, begitu juga perubahan pada perpustakaan perguruan tinggi termasuk perubahan yang direncanakan yang diakibatkan oleh dorongan teknologi informasi. Sehubungan dengan itu Bryson menjelaskan bahwa perubahan yang mendasar pada organisasi perpustakaan¹ adalah:

1 *Ibid.*, 374-375

1. Perubahan teknologi yang meliputi otomasi perpustakaan pada bidang: proses pengatalogan, pelayanan pemakai dan sistem pengadaan bahan pustaka, Sistem penelusuran informasi seperti CD-ROM dan OPAC, internet.
2. Perubahan struktur, sebagai hasil dari komputerisasi yang meliputi spesialisasi kerja, wewenang, departementalisasi dan rentang kendali.
3. seting pisik, meliputi letak tata ruang, desain interior, fasilitas penempatan peralatan sesuai dengan kebutuhan kerja.

Pernyataan Bryson tersebut lebih memperjelas bahwa perubahan organisasi perpustakaan yang utama adalah pemanfaatan teknologi informasi yang secara otomatis akan merubah struktur dan penataan fisik dan individu (*people*) di perpustakaan. Perubahan yang terjadi di perpustakaan perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang terjadi dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan dalam organisasi dimiliki oleh setiap individu (pustakawan dan staff perpustakaan) dimana ia dapat memberi suatu pengaruh pada kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan pada Abad 21 menuntut individu untuk dapat melakukan suatu perubahan terencana, memiliki suatu visi dan misi, memiliki pengaruh yang kuat guna pencapaian tujuan bersama, hingga mampu memotivasi rekan kerja di organisasi perpustakaan perguruan tinggi. Tentunya hal tersebut tidaklah mudah karena pada era teknologi informasi saat ini seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kompetensi profesional dan personal untuk dapat melakukan tugas tersebut di atas. Kepemimpinan abad 21 juga dituntut untuk memiliki etos kerja tinggi dengan selalu meningkatkan kemampuan ilmu pengetahuan dan informasi yang dia miliki serta senantiasa mengasah ketrampilan teknologi informasi agar ia dapat mengikuti perkembangan dengan mudah dan dapat melakukan analisa untuk perubahan organisasi perpustakaan perguruan tinggi pada abad ini. Pemimpin yang tidak melek teknologi akan sangat memperlambat laju perkembangan organisasi, karena ia akan merasa ketakutan dalam pengadopsian teknologi baru dan apabila mencoba itu akan dibuthkan waktu yang lama selain itu apabila terjadi suatu kegagalan maka ia akan cenderung untuk menyalahkan teknologi baru tersebut dan dia berhenti menggunakan teknologi tersebut.

Selain ketrampilan dalam penggunaan dan pemahaman pada teknologi informasi, kepemimpinan pada abad 21 ini juga diharuskan memiliki suatu ketrampilan personal seperti kemampuan komunikasi, membangun *teamwork*, membangun *networking*, percaya diri tinggi, kemampuan berbahasa, integritas, dan lain-lain.

Artikelsingkatiniakanmemaparkansuatu konsepkepemimpinan di perpustakaan perguruan tinggi pada abad 21, dengan fokus pada pendekatan gaya kepemimpinan dan karakteristik kepemimpinan.

B. Definisi, Gaya Kepemimpinan dan Karakter Pemimpin

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan organisasi, terlebih lagi dalam menuju perubahan. Hal ini disebabkan kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin dan ia mengemban tugas dengan beraktivitas untuk melaksanakan kepemimpinan tersebut.

Richard L. Daf (2005)² mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (*followers*). Kemudian Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna pencapaian suatu tujuan. Masih berhubungan dengan pengaruh, Ken Blanchard yang dikutip oleh Marcelene Caroselli (2000)³ menyatakan bahwa kunci untuk kepemimpinan hari ini adalah “pengaruh” bukan “kekuasaan” selanjutnya ia mengatakan para pemimpin tahu bagaimana mempengaruhi orang-orang dan membujuk mereka untuk suatu tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Berdasarkan definisi di atas kepemimpinan berhubungan dengan kekuasaan dan pengaruh. Konsep kekuasaan terkait dengan kepemimpinan itu sendiri, karena kekuasaan adalah bagian dari proses pengaruh. Individu memiliki kekuasaan ketika mereka memiliki kemampuan untuk mempengaruhi keyakinan, sikap dan tindakan orang lain.

2 Irawaty A. Kahar, “Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi” dalam *Pustaka : Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol. 4, No. 1, Juni 2008, di <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/16090/1/pus-jun2008-%20%284%29.pdf> di akses pada 20 Desember 2014.

3 *Ibid.*, 23

Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan dalam organisasi manakah yang efektif diterapkan di perpustakaan dan pusat informasi pada Abad 21? Untuk itu kita perlu melihat kondisi dari organisasi itu sendiri serta sikap yang dimiliki oleh pimpinan. Dalam era teknologi informasi, khususnya dalam lingkungan perpustakaan perguruan tinggi seperti sekarang maka dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki visi strategis dalam menghadapi berbagai perubahan yang semakin sering terjadi pada abad ini. Dalam artikel ini, akan digunakan model kepemimpinan transformasional. Beryman mengatakan kepemimpinan transformasional⁴ adalah bagian dari paradigma “kepemimpinan baru” yang lebih memberikan perhatian pada elemen kepemimpinan yang karismatik dan peka.

Burn (1978)⁵ mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses menjalankan tujuan melalui penyatuan motif atasan dan bawahan dengan berdasarkan pada arah pencapaian perubahan yang diinginkan. Bennis dan Nanus (1985) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin dan bawahan saling membangun motivasi yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, Bass⁶ menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, yaitu dengan (a) meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal, (b) membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri demi tim atau organisasi, dan (c) mampu menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi.

Menurut definisi di atas maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana seorang figur pemimpin tersebut memiliki karakter kuat dimana dia dapat memanfaatkan kekuasaan yang dimilikinya untuk kepentingan pencapaian tujuan bersama dengan memotivasi para staffnya untuk mencapai tujuan tersebut.

4 Peter G. North House, *Kepemimpinan : Teori dan Praktik*, (Jakarta : Indeks. 2013), 175

5 Miswanto, “Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional” dalam *Fokus Ekonomi*, Desember 2008, 136, tersedia di www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe2/article/download/1648/563 di akses pada tanggal 20 Desember 2014

6 Peter G. North House, *Kepemimpinan : Teori dan Praktik*. (Jakarta : Indeks. 2013), 179-181

Pengembangan model kepemimpinan transformasional juga dikembangkan oleh Locke et.al (1997) yang kemudian dimodifikasi oleh Miswanto (2008)⁷ yaitu dengan memasukkan berbagai literatur kepemimpinan dan budaya organisasi, dikarenakan bahwa budaya organisasi sangat penting dan itu harus diciptakan dan disebarluaskan oleh pemimpin melalui visi, implementasi visi, kebijakan, dan rencana-rencana operasional yang lebih rinci.

Pengembangan model kepemimpinan transformasional yang dimaksud dapat dilihat di Gambar 1 yang berisi lima bagian, yaitu: 1) *motive* dan *trait*, 2) pengetahuan, visi, dan kemampuan, 3) budaya organisasi, 4) visi, dan 5) implementasi visi.

Pada gambar 1 memberikan informasi mengenai urutan apa yang harus dipersiapkan pemimpin mulai dari tahap pertama sampai dengan tahap kelima, atau terakhir. Karakteristik motif dan sifat pemimpin (bagian1) dan karakteristik pengetahuan, ketrampilan; dan kemampuan yang harus dimiliki pemimpin (bagian 2) akan digunakan oleh pemimpin untuk bekal dan mewarnai pembuatan budaya organisasi (bagian 3) dan pembuatan implementasi visi (bagian 5). Budaya organisasi (bagian 3) yang di antaranya memuat nilai-nilai, mitos, metapor, dan ide-ide yang diciptakan oleh pemimpin transformasional untuk pedoman memformulasikan visi. Visi (bagian 4) yang diciptakan oleh pemimpin transformasional berisi pernyataan visi, formulasi visi, pernyataan komitmen, dan pengembangan visi strategik. Visi (bagian 4), motif dan sifat (bagian 1), serta pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan (bagian 2) digunakan untuk pedoman melangkah dan mewarnai penyusunan pengimplementasian visi. Pengimplementasian visi (bagian 5) yang diciptakan oleh pemimpin transformasional berisi 1) rencana pengembangan agenda, 2) rencana struktur, 3) rencana penseleksian, pembudayaan, dan pelatihan karyawan, 4) rencana pemotivasian, 5) pengelolaan informasi, 5) rencana pembangunan tim, dan 6) rencana perubahan, inovasi, dan pengambilan risiko. Untuk penggambaran lebih rinci mengenai perspektif pengembangan model kepemimpinan transformasional

7 Miswanto, "Pengembangan...", 137-139

tersebut, berikut ini penjelasan pada masing-masing tahap dalam pengembangan model kepemimpinan transformasional⁸

a. Tahap 1 : Model Kepemimpinan Transformasional: Motif dan Sifat (*Trait*)

Memiliki motif dan sifat adalah prakondisi untuk individu menjadi pemimpin yang efektif. Motif adalah berupa *drive* dan motivasi kepemimpinan, dan sifat adalah berupa integritas, jujur dan percaya diri. Ada beberapa bukti bahwa sifat-sifat lain seperti originalitas, fleksibilitas, dan karisma adalah terkait pada kepemimpinan yang efektif, tetapi bukti yang dimaksud belum begitu cukup. Beberapa motif bersifat umum (*general*), dan motif tersebut menggerakkan orang untuk bertindak melintasi berbagai situasi yang berbeda. Sejumlah motif umum didapatkan dalam pemimpin yang berhasil. *Drive*, motif jenis pertama, dimaksudkan disini untuk mencakupi berbagai yang terkait meskipun motifnya tidak sama. *Drive* tersebut terdiri dari: 1) pencapaian (*achievement*), 2) ambisi, 3) energi, 4) *tenacity* dan 5) inisiatif.

Sifat (trait) berbeda dengan motif, yang mana sifat adalah pola tindakan yang dapat diobservasi atau cara-cara yang biasa digunakan dalam berpikir. Motif dapat mendasari sifat-sifat, tetapi tidak ada hubungan satu sama lain antara sifat dan motif. Sifat yang ada dapat merefleksikan motif ganda, motif yang ada dapat mendasari sejumlah sifat. Kepemimpinan efektif adalah ditandai dengan sifat-sifat jujur, integritas, dan percaya diri yang didalamnya termasuk stabilitas emosional, kreativitas/ originality, fleksibilitas/ adaptability.

b. Tahap 2 : Model Kepemimpinan Transformasional : Pengetahuan, Ketrampilan, dan Kemampuan

Tidaklah cukup untuk menjadi pemimpin yang efektif jika hanya mengandalkan pada motif dan sifat yang dimiliki. Motif dan sifat dapat membantu individu memperoleh pengetahuan dan ketrampilan untuk memformulasikan visi dan mengimplementasikan. Kemampuan (*ability*), khususnya kemampuan kognitif memainkan peran penting dalam Kepemimpinan. *Pengetahuan* yang berhubungan dengan

8 *Ibid.*, 139-145

teknologi sering memfasilitasi kemampuan pemimpin untuk mengarahkan organisasi. Bass (1997) mendapat suatu kesimpulan bahwa pengetahuan yang terspesialisasi adalah kontributor kunci pada kepemimpinan.

Dalam suatu studi kepemimpinan (Locke *et.al.*, 1991) disimpulkan bahwa menjadi orang yang ahli (*expert*) adalah penting untuk kepemimpinan yang efektif, dan keahlian tersebut dapat dihasilkan di samping melalui pendidikan juga dapat dihasilkan melalui pengalaman.

Ketrampilan pemimpin dibedakan menjadi dua, yaitu: ketrampilan interpersonal dan ketrampilan manajemen. *Interpersonal skill* merupakan ketrampilan yang digunakan dalam berinteraksi antara pemimpin dan pengikutnya (bawahan), ketrampilan ini dibutuhkan untuk proses penginspirasi orang lain ke arah pengimplementasian visi, sebagai cara berdiplomasi dan berperilaku bijaksana, serta ketrampilan mengkomunikasikan visi kepada rekan kerja yang meliputi ketrampilan mendengarkan, komunikasi lisan, membangun jaringan (*network*), manajemen konflik, dan menilai diri dan orang lain. Ketrampilan manajemen menurut Locke *et.al.* (1991) adalah ketrampilan administratif. Ketrampilan administratif adalah penting untuk menjalankan fungsi manajemen yang memfasilitasi aktivitas hari ke hari dari suatu organisasi. Ketrampilan tersebut meliputi pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, dan perencanaan. Keahlian administratif tidak sama dengan gaya manajemen. Keahlian administratif adalah kompetensi yang memberikan pemimpin untuk melaksanakan tugas dengan gaya apapun yang pemimpin pilih.

Kemampuan kognitif (intelgensi) adalah suatu aset pada pemimpin sebab pemimpin harus mengumpulkan, mengintegrasikan, dan menginterpretasikan sejumlah informasi. Pemimpin membutuhkan kemampuan yang tinggi untuk memformulasikan strategi yang cocok, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang benar. Pemimpin sering dikarakteristikan seperti orang yang cerdas dan dikonsepsikan orang yang ahli.

- c. Tahap 3 : Model Kepemimpinan Transformasional : Budaya Organisasi

Menurut Hatch (1993) budaya organisasi adalah sekumpulan pemahaman umum seperti norma-norma, nilai-nilai dasar, perilaku, dan kepercayaan-kepercayaan yang dipahami oleh semua anggota organisasi. Dengan demikian, setiap anggota organisasi harus bisa memahami budaya yang ada dalam organisasinya. Pemahaman mengenai budaya organisasi akan membuat tiap anggota organisasi mampu “menyatu” sehingga dengan mudah dapat menjalani kehidupan individunya bersama-sama dengan organisasi dan anggota organisasi yang lain.

Peran manajer dalam menularkan budaya organisasi sangat penting. Oleh karena itu, manajemen harus bisa mengajarkannya pada karyawan dan juga membuat sistem yang “memaksa” karyawan bertindak sesuai budaya organisasi yang telah tersusun. Dengan memperhatikan pengertian budaya dan budaya organisasi di atas, dapat diimplikasikan bahwa: 1) Perbedaan budaya bangsa dapat menyebabkan budaya organisasi yang berbeda, 2) Banyak organisasi mempunyai budayanya sendiri, 3) Banyak aspek budaya yang tidak terlihat seperti persepsi, sikap, dan perasaan, dan 4) Budaya mencerminkan bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungannya.

d. Tahap 4 : Model Kepemimpinan Transformasional : VISI

Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suatu visi yang digunakan untuk mengintegrasikan dan mengarahkan usaha-usaha semua anggota organisasi. Segala hal yang dilakukan oleh pemimpin harus sesuai dengan visi dan untuk pencapaian suatu visi, oleh sebab itu seorang pemimpin perlu memahami akan visi organisasi yang dibuat. Fungsi utama pemimpin adalah menetapkan visi untuk organisasi dan mengkomunikasikan visi dengan cara yang menarik kepada bawahan. Visi didefinisikan sebagai gambaran yang akan datang yang unik dan ideal.

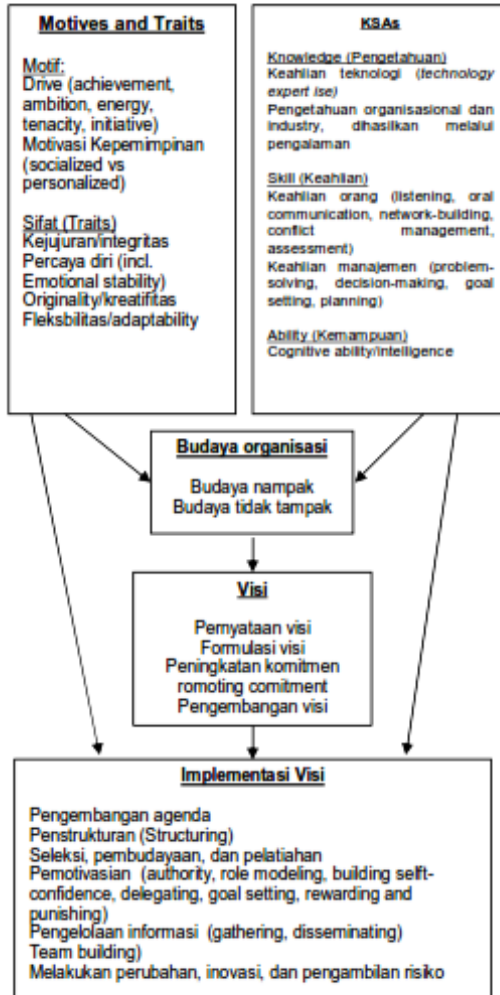
Visi pemimpin mungkin kompleks dan teliti. Visi dapat berisi rincian, ungkapan nilai-nilai pemimpin dan berbagai macam ide yang menyeluruh pada strategi perusahaan. Visi dapat berupa sejumlah ide tentang tipe produk apa yang akan dibuat, tipe karyawan apa yang akan digaji, dan bagaimana *customer* akan dilayani. Isinya visi tentu belum rinci dan belum dikembangkan secara rinci, dan isinya visi yang membuat beda dengan visi

perusahaan lain. Langkah-langkah dalam menyusun visi adalah 1) pernyataan visi, 2) formulasi visi, 3) meningkatkan komitmen, dan 4) mengembangkan visi.

e. Tahap 5 : Model Kepemimpinan Transformasional : Implementasi VISI

Pemimpin menggunakan motif, sifat, dan ketrampilannya untuk mengaktualisasikan visi dalam realitas dengan melakukan tahap-tahap untuk menerjemahkan visinya ke suatu agenda, yaitu daftar sesuatu yang akan dikerjakan. Agenda adalah mengkaitkan antara visi dan implementasinya. Melalui agenda pemimpin menciptakan arahan berbasis realita untuk pencapaian tujuan visi organisasi. Agenda memuat pokok-pokok cara manajer menyusun kerja. Dengan demikian, agenda berisi keterkaitan antara tujuan dan rencana, memuat keterkaitan antara visi organisasional dan implementasinya oleh anggota organisasi. Serangkaian perkembangan dari visi ke agenda dilanjutkan ke kebijakan dan prosedur. Pfeffer (1982) mengatakan kebijakan dan prosedur memerlukan implementasi visi yang terdiri dari enam kategory, yaitu 1) struktur, 2) seleksi, pelatihan, dan penggajian karyawan, 3) memotivasi karyawan, 4) mengelola informasi, 5) membangun tim, dan 6) melakukan perubahan

Gambar 1:
Model Kepemimpinan Transformational



Karakteristik Pemimpin

Era globalisasi telah memberikan suatu konsekuensi perubahan besar-besaran dalam kehidupan masyarakat termasuk pula organisasi perpustakaan perguruan tinggi. Munculnya teknologi informasi dan

semakin cepatnya arus informasi membuat perpustakaan perguruan tinggi sebagai pusat informasi dan pengetahuan mengalami berbagai perubahan peran dan fungsi. Pada keadaan yang seperti ini peran pimpinan perpustakaan perguruan tinggi harus memiliki visi tajam untuk menghadapi tantangan yang terjadi. Kualitas seorang pemimpin dalam proses perubahan yang sedang berlangsung seperti saat ini harus selalu berorientasi masa depan.

Pemimpin yang lahir pada era sekarang ini tidak boleh hanya terjebak pada fungsi memberi nasehat, memberi perintah, dan memberi mandat kepada bawahannya, tetapi lebih pada bagaimana menentukan visi, misi, dan tujuan organisasi secara jelas dan komprehensif kepada seluruh anggota organisasi. Dengan demikian pemimpin yang memiliki visi dan misi jauh kedepan melebihi pemimpin-pemimpin lainnya, diyakini akan mampu mengadaptasi antara organisasi yang dipimpinnya terhadap lingkungan eksternal yang terus berubah.

Agar para pimpinan dan seluruh staf saling terlibat dalam mewujudkan tujuan organisasi, maka dibutuhkan interaksi sosial satu sama lain yang saling membantu dan membutuhkan sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan menentramkan. Dalam proses bersosialisasi dan berinteraksi, seorang pimpinan harus mampu memberikan dorongan atau semangat kepada para bawahan guna mencapai kinerja organisasi secara optimal.

Peter F Drucker (1996)⁹ dalam bukunya *the leader of the future* menekankan mengenai bagaimana hendaknya seorang pemimpin bersikap dalam menghadapi dunia di masa yang akan datang. Drucker mengatakan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya sekedar mendelegasikan tugas, tetapi juga melakukan apa yang didelegasikan kepada para bawahannya. Lebih jauh Drucker juga mengingatkan bahwa percepatan akselerasi teknologi, kompetisi global, dan perubahan demografi telah menciptakan tipe organisasi baru yang tidak pernah dibayangkan sebelumnya.

9 Sunarta, *Peran Visi Bagi Pemimpin Organisasi di Tengah Era Globalisasi*, 2, diunduh dari http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/PERAN%20VISI_0.pdf di akses pada tanggal 20 Desember 2014.

Sehubungan dengan itu, Burt Nanus (1999)¹⁰ menemukan model khusus yang digunakan untuk memahami peran pemimpin organisasi non profit yang diwujudkan dalam kegiatan, yaitu:

- 1) Dalam organisasi (*inside the organization*), peran pimpinan berinteraksi dengan staf dan tenaga sukarela untuk memberikan inspirasi, mendorong, menggerakkan dan memberdayakan mereka. Pemimpin perpustakaan dapat memulai dengan cara menjalin dan membina hubungan komunikasi yang baik dengan para staf perpustakaan salah satunya adalah mau mendengarkan saran dan kritik dari staf dan mempertimbangkannya dalam pengambilan keputusan. Pemimpin perpustakaan juga dapat membentuk suatu *teamwork* yang solid untuk mewujudkan visi dan misi dari perpustakaan.
- 2) Keluar organisasi (*outside organization*), peran pimpinan mencari bantuan, dukungan dari donatur, mitra yang berpotensi dengan para pimpinan bisnis di luar organisasi. Pemimpin perpustakaan dapat membentuk suatu kerjasama dengan perpustakaan lain yang berguna untuk membuat suatu kegiatan jejaring seperti membuat union katalog perpustakaan perguruan tinggi, membuat suatu forum perpustakaan perguruan tinggi, konsorsium e-journal, kerjasama untuk penggunaan fasilitas perpustakaan bagi pengguna (layanan silang layan), dan sebagainya. Selain itu pemimpin perpustakaan dapat juga bekerja dengan organisasi profit dalam rangka sponsorship untuk kegiatan perpustakaan seperti penyelenggaraan acara seminar bidang informasi dan perpustakaan, kegiatan pengabdian masyarakat di bidang informasi, perpustakaan dan minat baca, atau bahkan membangun layanan baru di perpustakaan seperti Sampoerna Corner, American Corner, Warung Francis, Mandiri Corner, dan sebagainya.
- 3) Pada masa operasi (*present operation*), pimpinan memusatkan pada kualitas dan pelayanan, pada struktur organisasi, sistem informasi dan aspek lainnya. Pemimpin perpustakaan harus mempunyai jiwa solidaritas tinggi sehingga pemimpin tersebut benar-benar mewujudkan pelayanan yang user oriented bagi perpustakaan yang dipimpinnya.

¹⁰ Irawaty A. Kahar, "Konsep..." 24.

- 4) Kemungkinan masa depan (*on future possibilities*), pimpinan mengantisipasi trends serta mengembangkan arah masa depan organisasi. Pemimpin perpustakaan harus jeli dan kritis dalam melihat perkembangan yang terjadi, pemimpin yang baik tidak boleh egois dengan hanya memikirkan pengembangan pengetahuan dan informasi hanya untuk dirinya sendiri, tetapi ia juga harus mampu membagi ilmu pengetahuan dan informasi yang dimilikinya kepada bawahannya agar tidak terdapat kesenjangan. Selain itu pemimpin perpustakaan harus mengikutsertakan para stafnya dalam kegiatan seminar dan workshop untuk perkembangan pengetahuan dan informasi mereka, selain itu pemimpin yang baik harus dapat para stafnya khususnya pustakawan untuk menulis secara aktif ataupun melakukan penelitian di bidang perpustakaan dan informasi.

White, Hodgson dan Crainer (1997)¹¹ mengkategorikan lima jenis ketrampilan khusus yang wajib dimiliki pemimpin dalam era globalisasi, yaitu :

1. *Difficult Learning*

Proses belajar merupakan kunci mengatasi kegagalan dalam berorganisasi. Proses belajar yang rumit dan sulit biasanya menuntut kreativitas, dan sangat sedikit para pesaing yang ingin terjun mengikuti proses "*difficult learning*". Dalam organisasi yang belajar, setiap anggota organisasi akan didorong untuk dapat mengidentifikasi apa yang belum mereka ketahui dan segala sesuatu yang belum didapatkan cara pemecahannya. Perpustakaan perguruan tinggi mengalami transformasi yang luar biasa dalam era informasi saat ini, pemimpin perpustakaan harus mempunyai kreatifitas tinggi dalam upaya menciptakan suatu layanan yang baru dan unik sehingga perpustakaan tidak ditinggal oleh pemustakanya.

2. *Maximizing Energy*

Yang dimaksud disini bukan berarti seorang eksekutif puncak harus bekerja keras sampai larut malam. Upaya memaksimalkan energi tentunya lebih dari sekedar memeras stamina fisik dari seorang

11 Triyono, "Visionary Leadership : Gaya Kepemimpinan untuk Organisasi Masa Depan" dalam *Jurnal Unimus Value Added*. Vol. 8, No. 2, Maret 2012, 27-29, diunduh dari jurnal.unimus.ac.id/index.php/vadded/article/download/715/768 di akses pada 20 Desember 2014.

pimpinan. Ketrampilan pimpinan yang diinginkan pada organisasi masa depan adalah mereka yang dapat mengeluarkan keputusan bisnis secara berkualitas. Dia harus memiliki dorongan kuat keluar dari *status quo* masa kini, atau dari suatu pemecahan (*solution*) yang sifatnya kompromistis. Hasil optimal harus senantiasa menjadi target keputusan-keputusan yang dikeluarkannya, dengan antara lain menciptakan pendekatan-pendekatan atau metode serta teknik yang sama sekali baru. Pemimpin perpustakaan dituntut untuk memberikan seluruh daya kemampuan yang dimiliki untuk dapat menciptakan suatu inovasi pelayanan yang baru, dan penciptaan tersebut harus melalui analisis lingkungan yang tepat dengan menggunakan berbagai pendekatan, misalnya adalah membuat layanan untuk para pemustaka *digital natives* yaitu layanan *digital library* dan *mobile library* yang dapat di akses di manapun dan kapan pun dengan fasilitas *fulltext* dan *free*.

3. *Resonant Simplicity*

Dalam era teknologi, informasi dan komunikasi yang efektif dan jelas merupakan suatu tuntutan. Dengan data dan informasi yang mudah di dapat, serta semakin bersifat "*bulky*" maka keahlian untuk berpikir dan berlogika secara sederhana (*simple*) akan merupakan keunggulan dalam arena persaingan yang semakin ketat. Mengolah fakta secara "*brilliance*" dan menyajikan informasi apa adanya secara "*benar*" merupakan sukses untuk berkomunikasi pada era globalisasi. Pemimpin perpustakaan harus benar-benar memastikan dengan cara terjun langsung ke lapangan baik dalam bentuk observasi maupun penelitian kepada pemustaka mengenai layanan informasi yang ada di perpustakaan.

4. *Multiple Focus*

Fokus dalam suatu kegiatan tidak muncul begitu saja dari suatu *blue print* atau rencana strategis. Kejelasan visi, tujuan dan kegiatan core bisnis biasanya didapat setelah melalui proses yang tidak terfokus; atau datang dari fokus yang saling bertentangan dalam suatu organisasi perusahaan. Dalam kerangka organisasi masa depan kemungkinan ini sering sekali timbul. Kemampuan seorang leader untuk melakukan teknik persuasif dan *advocacy* dalam mempengaruhi anggota organisasi untuk dapat berpikir dan bertindak secara terfokus menurut agenda kegiatan mereka, sangat

dituntut pada era masa depan. Pemimpin perpustakaan wajib memiliki rencana strategis yang tertulis dalam bentuk program kerja perpustakaan, agar apa yang dilakukan lebih terukur dan terarah. Selain itu fungsi program kerja tersebut dapat dijadikan *controlling* dan evaluasi bagi perpustakaan untuk merencanakan rencana strategis tahun berikutnya.

5. *Mastering Inner Sense*

Seorang pemimpin yang profesional di samping harus mampu menggunakan logika dan rasio dalam membuat prediksi-prediksi, dia harus juga terlatih menggunakan kemampuan “ilmu dalam” (*inner sense*) yang dimiliki dalam membuat keputusan-keputusan bisnis. Dalam kondisi yang tidak menentu dan keputusan harus dikeluarkan dengan cepat, maka peran “*innersense*” semakin penting. Dengan kekuatan “*innersense*” ini seorang pemimpin akan “berani” mengambil risiko menempuh jalan keluar dari segala aturan birokrasi atau “*standard operating procedure*” yang berlaku di perusahaan; yang dirasa sudah tidak cocok lagi dengan kondisi perubahan lingkungan eksternal. Pemimpin perpustakaan abad 21 adalah seorang pemimpin yang berani mengambil resiko, dan ketika ia mengambil resiko dia tahu dan paham akan konsekuensi dan dengan tanggap dapat memberikan suatu solusi.

Kepemimpinan Perpustakaan Perguruan Tinggi

Perkembangan teknologi informasi tidak hanya mengubah organisasi perpustakaan perguruan tinggi saja tetapi juga mengubah karakter sosial pemakainya. Perubahan dalam kebutuhan informasi, dalam berinteraksi dengan orang lain, dalam berkompetisi, dan lain-lain. Kebutuhan pembelajaran juga tidak harus dilihat sebagai sesuatu yang selalu serius. Membaca komik, novel atau bacaan populer yang semakin “menjamur” pun bisa dianggap sebagai suatu pembelajaran. Pada akhirnya semua itu berujung pada tuntutan pemakai agar perpustakaan tidak hanya sekedar tempat mencari buku atau membaca majalah, tetapi menjadi one-stop station. Suatu lingkungan dimana pemakai bisa:

- Berinteraksi dengan orang lain.
- Mencari informasi yang dibutuhkan.
- Berbagi pengetahuan
- Merasa termotivasi untuk melakukan inovasi dan kreatifitas.

Berkaitan dengan hal tersebut perpustakaan perguruan tinggi diuntut untuk dapat berubah mengikuti perubahan sosial pemakai yang terjadi saat ini. Untuk itu lah, perpustakaan membutuhkan sosok pemimpin yang berkemampuan dan berkeinginan untuk membawa suatu perubahan ke arah yang lebih baik sesuai dengan tuntutan waktu yang berkembang saat ini. Tidak lah cukup hanya pustakawan dan staf saja yang harus merubah pola perilaku dan pikirnya, tetapi kesemuanya itu dapat terjadi apabila pemimpin dapat memberikan teladan yang baik bagi stafnya.

Di samping itu, pustakawan harus berbahagia dan segera mempersiapkan diri untuk dapat menjadi seorang pimpinan karena menurut PP Nomor 24 Tahun 2014 tentang pelaksanaan UU Nomor 43 tahun tahun 2007 tentang Perpustakaan¹², pada pasal 39 ayat 1 bahwa perpustakaan dipimpin oleh seorang kepala yang berasal dari pustakawan dimana dijelaskan pula pada ayat 3 kepala perpustakaan harus memiliki kompetensi profesional, kompetensi personal, kompetensi manajerial dan kompetensi kewirausahaan sesuai dengan jenis perpustakaan.

Untuk itulah wajib dipahami oleh para pustakawan calon pemimpin perpustakaan dan para pemimpin perpustakaan untuk memiliki kompetensi berikut ini¹³ :

1. Skill Manajemen Informasi

a) Pencarian Informasi (*Information Seeking*)

- Mendefinisikan kebutuhan informasi, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pemakai, mengenali beragam jenis penggunaan informasi oleh pemakai, menempatkan informasi yang dibutuhkan dalam suatu kerangka referensi (Who, what, when, where, how, why), menghubungkan informasi yang dibutuhkan dengan domain pengetahuan, dan mendefinisikan masalah informasi menggunakan beragam skill tanya jawab.
- Melakukan penelusuran yaitu mempunyai skill dasar penelusuran informasi, kemampuan navigasi sistem

12 PP No. 24 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2007 Tentang Perpustakaan.

13 Ishak, "Pengelolaan Perpustakaan Berbasis Teknologi Informasi" dalam *Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Volume 4, Nomor. 2, Desember 2008. 90-93.

dan sumberdaya elektronik, dan pengetahuan dasar tentang beragam sumber informasi yang tidak tersedia bentuk elektronik seperti bentuk cetak, orang (people and colleagues), dan lain-lain. Mengetahui sumber-sumber informasi baik eksternal maupun internal, mengetahui sumber mana saja yang dapat diandalkan dan memberikan nilai tambah.

- Memformulasikan strategi penelusuran yaitu mensyaratkan pengetahuan yang mendasar dan komperhensif yang sumberdaya informasi yang tepat termasuk strukturnya. Skill tentang suatu subjek juga perlu. Kemampuan lain yang dibutuhkan : mampu mendiskusikan ide-ide untuk mencari berbagai masukan, memilih alat penelusuran, mengidentifikasi kata kunci, konsep, tajuk subyek, deksriptor, dan mengidentifikasi kriteria untuk mengevaluasi sumber informasi.
- b) Penggunaan Informasi (*Information Use*)
- Evaluasi informasi yang didapat yaitu menentukan otoritatif, kebaruan, dan kehandalan, relevansi, kualitas.
 - Menilai informasi yang didapat yaitu melihat secara cepat ide utama dan katakunci, membedakan antara fakta, opini, propaganda, sudut pandang dan bias, melihat kesalahan dalam logika. Akan lebih baik bila pustakawan juga punya skill dalam melakukan Framing Analysis yang akan sangat berguna melihat beragam sudut pandang media.
 - Mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber berbeda yaitu klasifikasi informasi, mengenali hubungan antar konsep, meng-identifikasi konflik dan kesamaan berbagai sumber.
 - Memilah informasi yaitu kemampuan memilah dan membuang informasi yang dianggap tidak perlu.
 - Interpretasi informasi yaitu meringkas dan mengidentifikasi detail informasi yang relevan, organisasi dan analisa informasi, membandingkan dengan sumber permasalahan yang ingin dipecahkan dan menggambar sebuah kesimpulan atau konklusi.

- c) Penciptaan Informasi. Output dari pembuatan informasi adalah produk yang bisa membantu pemakai dalam mengambil keputusan. Format yang digunakan bisa beragam tergantung preferensi pemakai. Dalam membuat informasi, *skill* yang penting adalah Kemas Ulang Informasi (*information repackaging*). Dalam melakukan Kemas Ulang Informasi, hal-hal penting yang harus diperhatikan:
- menentukan tujuan kemas ulang informasi
 - menentukan isi yang dianggap penting (*key content*)
 - memilih format yang tepat (tertulis, oral, visual) tergantung audiens dan tujuan
 - mengerti implikasi legal dari suatu proses kemas ulang informasi
 - menyediakan panduan, dokumentasi dan referensi.
- d) Organisasi Informasi. Salah satu misi perpustakaan adalah pemakai memanfaatkan informasi. Beberapa *skill* yang membantu pustakawan agar pemakai mudah dalam mencari dan menggunakan informasi adalah:
- Melakukan abstraksi (*abstracting*), kemampuan untuk menulis ringkasan sesuatu yang membuat pembaca bisa menangkap dengan jelas relevansi dan pentingnya informasi yang ingin disampaikan.
 - Melakukan peng-indeks-an (*indexing*). Menggunakan sistem klasifikasi atau taksonomi (tesaurus, tajuk subyek) yang ada.
 - Melakukan retensi atau *review*
- e) Penyebaran Informasi yaitu :
- Kemampuan menyampaikan dan mempromosikan (*marketing*) ide secara jelas dalam berbagai bentuk (tertulis, oral, presentasi).
 - Mendengar dan mengevaluasi opini dan informasi dari orang lain.
 - Menggunakan berbagai perangkat teknologi informasi yang punya unsur interaktifitas tinggi seperti Portal yang memudahkan berbagi informasi.
 - Memfasilitasi berbagai bentuk forum berbagi informasi (*sharing knowledge forum*) antar pemakai.

2. Skill Interpersonal

Skill personal pustakawan yang berguna dalam berhubungan dengan pemakai dan sesama rekan kerja:

- Kemampuan berkomunikasi dengan efektif dan bisa mempengaruhi orang lain. Mampu memberikan presentasi dengan jelas, komunikasi tertulis, dengan ejaan, struktur dan isi yang jelas. Berkomunikasi dengan interaktif dan mampu memberikan pandangan dari beragam perspektif.
- Kemampuan mendengar. Mampu mendengarkan dan mendiskusikan pendapat orang lain dari beragam sudut pandang dan bisa mendapatkan ide dari pendapat orang lain. Serta mampu memberikan komentar yang konstruktif.
- Mampu memberikan feedback yang baik bagi beragam situasi yang dihadapi orang lain. Mampu mengatasi konflik dengan memberikan respon yang tepat dalam beragam situasi. Bisa memberikan alasan bila tidak setuju terhadap sesuatu, memahami posisi dan kepentingan dalam sebuah konflik dan bisa menghasil win-win solutions.
- Menggunakan mekanisme formal dan informal dalam menjaga hubungan baik dengan sesama staf maupun pemakai perpustakaan. Seperti membuat Focus Group Discussion, kuesioner, dan analisa komplain.
- Mampu membangun tim dan memotivasi orang lain. Seperti: menghargai kontribusi individu.
- Kemampuan untuk belajar mandiri (self-learning skill)
- Mau melakukan suatu inisiatif tanpa harus disuruh (*self-initiation*)
- Kemampuan untuk bekerjasama dalam sebuah tim.
- Cerdas dan mampu melakukan sesuatu terfokus.
- Mempunyai jiwa Entrepreneurship.

3. Skill Teknologi Informasi

Kemampuan untuk menggunakan berbagai perangkat Teknologi informasi untuk membantu semua proses kerja. Beberapa skill teknologi informasi yang diperlukan:

- Desain Database dan Manajemen Database
- Data Warehousing
- Penerbitan elektronik

- Perangkat keras
 - Arsitektur Informasi
 - Sumber Informasi Elektronik
 - Integrasi Informasi
 - Desain Intranet/Extranet
 - Aplikasi perangkat lunak
 - Pemrograman
 - Workflow/Alur Kerja
 - Pemrosesan Teks (Text Processing)
 - Metadata
 - Memiliki kemampuan penguasaan internet
 - Perangkat lunak untuk manajemen informasi (Information Management tools)
4. Skill Manajemen
- Administrasi. Mampu membuat sistem administrasi yang baik bagi berbagai kegiatan yang dilakukan.
 - Memahami proses kegiatan sebuah perpustakaan dan kegiatan lain yang terkait.
 - Manajemen Perubahan. Mampu mengatur berbagai kemungkinan yang bisa timbul dari suatu perubahan.
 - Melakukan koordinasi dengan bagian lain yang terkait.
 - Kepemimpinan. Mempunyai karakter kepemimpinan yang menonjol.
 - Pengukuran. Mampu melakukan pengukuran terhadap kinerja dan dampaknya terhadap layanan perpustakaan.
 - Manajemen sumber daya manusia.
 - Manajemen proyek. mampu memimpin dan mengatur sebuah proyek.
 - Relationship Management. Mampu menjaga hubungan baik dengan sesama pustakawan dan pemakai perpustakaan. Team Building. Mampu membangun tim kerja yang kompak dan bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan.
 - Manajemen waktu.
 - Pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia. Mampu menganalisa skill yang dibutuhkan dan memberikan pelatihan yang diperlukan.

- Mampu melakukan perencanaanperencanaan strategis dan implementasinya.
5. *Entrepreneurship skill*¹⁴, yaitu kemampuan untuk berfikir dan berperilaku kewirausahaan. Informasi adalah kekuatan sehingga memiliki nilai yang sangat tinggi bagi yang membutuhkan. Untuk itulah penting memiliki wawasan entrepreneurship agar organisasi perpustakaan dapat terus bertahan. Paradigma lama bahwa perpustakaan hanya organisasi pemberi jasa yang non-profit harus segera ditinggalkan. Melalui pendekatan bisnis dan manajemen yang tepat maka pimpinan dapat mengimplemetasikan jiwa kewirausahaan, misalnya dalam bentuk :
- Mengembangkan rencana bisnis untuk perpustakaan
 - Mengembangkan rencana pemasaran jasa perpustakaan
 - Menghitung pengembalian investasi untuk perpustakaan dan layanannya
 - Melaporkn kepada manajemen mengenai usaha perbaikan kualitas secara terus menerus
 - Mengembangkan dan mengelola layanan yang nyaman, mudah di akses, efektif dari segi biaya
 - Mengembangkan produk informasi khusus untuk pemustaka di dalam atau di luar institusi
 - Membuat pangkalan data dokumeninternal seperti laporan, panduan teknis atau bahan-bahan yang digunakan untuk proyek khusus.
 - Memperoleh informasi paten.
 - Dan sebagainya.

C. Penutup

Akselerasi teknologi, kompetisi global, dan perubahan demografi telah menciptakan tipe organisasi baru yang tidak pernah dibayangkan sebelumnya tak terkecuali perpustakaan perguruan tinggi. Pemimpin sebagai agen perubahan (*agent of change*) harus memiliki kemampuan lebih dalam melihat jauh kedepan terhadap berbagai fenomena yang akan terjadi. Dalam menghadapi dunia yang penuh gejolak dan ketidakpastian, organisasi memerlukan seorang

14 Purwono, *Profesi Pustakawan Menghadapi Tantangan Perubahan*. (Yogyakarta : Graha Ilmu. 2013), 114-115

pemimpin transformasional yang memiliki visi tajam yang tidak sekedar reaktif terhadap perubahan tetapi lebih bersifat aktif, kreatif, dan inovatif dalam menghadapi perubahan tersebut.

Pemimpin sebagai penyelaras, penyeimbang, dan mediator berbagai kepentingan organisasi, harus mampu memerankan berbagai tipe kepemimpinan sekaligus demi menjaga kelangsungan organisasi yang dipimpinnya. Selain itu pemimpin sebagai agen perubahan (*agent of change*) juga harus mampu melihat jauh kedepan terhadap berbagai fenomena yang akan terjadi. Kemampuan dalam memperkirakan berbagai fenomena dan kemudian mentransformasikannya kedalam praktek kepemimpinan akan memberikan sumbangan berharga bagi kehidupan organisasi di masa datang.

Era global dengan berbagai kelebihan dan kekurangannya sekarang ini, membutuhkan pemimpin visioner yaitu seorang sosok pemimpin yang mampu memikirkan organisasi yang dipimpinnya jauh sebelum orang lain memikirkannya. Dalam menghadapi dunia yang penuh gejolak dan ketidakpastian, pemimpin visioner tidak sekedar reaktif terhadap perubahan tetapi lebih bersifat aktif, kreatif, dan inovatif. Dalam dunia bisnis yang penuh dengan persaingan, pemimpin kreatif dan inovatif sudah merupakan kebutuhan dalam meningkatkan daya saing atas barang dan jasa yang diproduksinya. Organisasi bisnis yang mampu mengadaptasikan dirinya dengan lingkungan pasar yang penuh persaingan, tidak akan pernah kehilangan daya inovasi dan penetrasi terhadap tuntutan pasar.

Pemimpin perpustakaan pada abad 21 ini adalah sosok pemimpin yang tangguh, kreatif dan inovatif. Dia harus mampu memberikan suatu perubahan baru bagi perpustakaan baik dari sisi peran, fungsi, sumber daya manusia serta *image* dari perpustakaan itu sendiri. Pemimpin perpustakaan harus mampu merubah *image* perpustakaan dari negatif ke positif, dari yang dulu di kenal gudang buku lebih di kena dengan pusat informasi dan akses informasi cepat, perpustakaan sebagai tempat yang formal dan sepi harus segera diganti dengan perpustakaan tempat yang menyenangkan dan membuka wawasan ilmu pemustaka.

Dari segi sumber daya manusia pemimpin perpustakaan harus mampu melihat dan memahami karakteristik dan kemampuan dari staf yang ada di perpustakaan dan tidak berpandangan negatif

terhadap kemampuan yang dimiliki. Bagi perpustakaan yang masih memiliki staf bukan pustakawan dan masih lulusan SMA tidak boleh memandang negatif terhadap mereka melainkan melihat kelebihan yang dimiliki karena pada dasarnya setiap manusia memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Pemimpin perpustakaan harus mampu membentuk teamwork yang dapat menghasilkan suatu inovasi bagi layanan dan fasilitas di perpustakaan agar tidak ditinggalkan pemustaka.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryso, Jo.**, *Effective Library and Information Centre Management*, Gower : England, 1990
- Ishak**, "Pengelolaan Perpustakaan Berbasis Teknologi Informasi" dalam *Pustaka. Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Volume 4, Nomor. 2, Desember 2008, <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/16106/1/pus-des2008-%20%283%29.pdf> diakses pada tanggal 20 Desember 2014.
- Kahar, Irawaty A.** "Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi" dalam *Pustaka : Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol. 4, No. 1, Juni 2008, <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/16090/1/pus-jun2008-%20%284%29.pdf> diakses pada 20 Desember 2014.
- Miswanto.** 2008. Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional. Fokus Ekonomi, Desember 2008, www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe2/article/download/1648/563 diakses pada tanggal 20 Desember 2014
- NorthHouse, Peter G.**, *Kepemimpinan : Teori dan Praktik*, Jakarta : Indeks. 2013.
- Purwono**, *Profesi Pustakawan Menghadapi Tantangan Perubahan*, Yogyakarta :Graha Ilmu, 2013
- Sunarta**, *Peran Visi Bagi Pemimpin Organisasi di Tengah Era Globalisasi*, http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/PERAN%20VISI_0.pdf diakses pada tanggal 20 Desember 2014.
- Triyono**, *Visionary Leadership : Gaya Kepemimpinan untuk Organisasi Masa Depan*, dalam

Kristina, *Urgensi Kepemimpinan Transformatif...*

Jurnal Unimus Value Added. Vol. 8, No. 2, Maret 2012. jurnal.unimus.ac.id/index.php/vadded/article/download/715/768 diakses pada 20 Desember 2014.