

MEMAKNAI KEPEMIMPINAN PROAKTIF TERHADAP MASA DEPAN PERPUSTAKAAN

Sri Rohyanti Zulaikha

Abstrak

Tulisan ringkas ini membahas tentang konsep kepemimpinan yang proaktif di perpustakaan yang sedang menyongsong masa depan menuju kepada perubahan. Kepemimpinan yang dalam konteksnya menjadi inti dari sebuah organisasi seperti perpustakaan, telah mengalami pergeseran makna dalam implementasinya di dunia perpustakaan. Yang patut direnungkan adalah bagaimana kepemimpinan yang proaktif yang dapat membawa perpustakaan kepada masa depan yang penuh perubahan, yang pada akhirnya kembali kepada awal misi perpustakaan yaitu menjadi penyebar informasi bagi user nya. Konsep kepemimpinan reaktif dan pro aktif di bahasan disini untuk memperkaya wawasan kita terhadap kepemimpinan di perpustakaan yang seimbang.

Keywords : perpustakaan, kepemimpinan

A. Pendahuluan

Secara riil, seluruh aspek kehidupan, antara lain adanya perkembangan teknologi informasi, tengah mengubah keberadaan kita dengan cara-cara yang mendalam dan laju perubahan kian cepat dalam menatap peran perpustakaan. Perubahan-perubahan mengejutkan yang berlangsung di dunia memiliki banyak implikasi mendalam bagi kehidupan profesional dalam perpustakaan kita. Ada keterbukaan dan kerentanan baru yang nampaknya kaya dengan peluang, tetapi sebaliknya terdapat kemungkinan terjadi hambatan-hambatan dalam memaknai perubahan teknologi informasi tersebut, terlebih dalam memaknai kepemimpinan dalam perpustakaan.

Pada 1967, Marshall McLuhan, dalam bukunya, *The Medium is the Message*,

menyatakan bahwa teknologi apapun secara perlahan menciptakan sebuah lingkungan yang sama sekali baru. Memang, efek-efek teknologi pada kita saat ini berbeda dengan efek-efek revolusi industri. Efeknya lebih demokratis, lebih pribadi, lebih halus, lebih mendalam. Sebuah dunia yang di dalamnya teknologi komunikasi menciptakan persaingan global—bukan hanya untuk sepatu lari atau komputer laptop, melainkan untuk universitas dan perpustakaan. Sebuah dunia yang di dalamnya inovasi lebih penting ketimbang produksi massa. Sebuah dunia yang di dalamnya investasi membeli konsep-konsep baru.¹

Apa arti dari semua ini bagi perpustakaan? Apa yang harus perpustakaan lakukan untuk tetap relevan di era globalisasi, internet, *World Wide Web* dan perubahan pesat ini? Semua hal tersebut diatas, akan merubah pemaknaan dari kepemimpinan yang terjadi di perpustakaan.

B. Makna kepemimpinan

Kalau kita membahas tentang kepemimpinan perpustakaan, kita tentunya juga tak lupa membahas tentang manajemen perpustakaan. Dan berbagai definisi kepemimpinan telah banyak pula di lontarkan. Kebanyakan definisi mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses mempengaruhi social dengan pengaruh yang disengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur kegiatan-kegiatan dan hubungan dalam sebuah kelompok atau

¹ Hal itu juga sesuai dengan transformasi fungsi perpustakaan yang ditandai ciri-ciri sebelum Internet dan sesudah adanya perkembangan internet. Ciri sebelum adanya perkembangan internet ditandai dengan memberikan *multy-entry service* atau pelayanan yang terpisah untuk pengadaan, pengolahan, transaksi peminjaman, referensi, dsb. mengumpulkan informasi dan pengetahuan (umumnya tercetak) secara local, menjaga koleksi dan akses informasi dengan pengetahuan, melayani individu atau kelompok tanpa melihat potensi hubungannya dengan individu atau kelompok lain, memberikan pelayanan di tempat (*on site*) dan sebatas jam pelayanan, manajemen informasi: memberikan pelayanan sebatas akses informasi dan pengetahuan dan memberikan pendidikan pemakai sebatas mengenai pemanfaatan perpustakaan (*library skills and literacy*). Sementara ciri sesudah Internet antara lain adalah menyediakan *one-stop service*: *multy – functional librarians serving multitasking customers*, mengkoleksi dan menyediakan akses ke informasi dan pengetahuan serta sumber-sumbernya yang tersebar di seluruh dunia, dalam *multiformat* (termasuk *tacit*), menambah nilai pada informasi dan pengetahuan (*adding value*, melayani individu atau kelompok-kelompok sebagai anggota jaringan, memberikan pelayanan *on-line 24 jam*, manajemen pengetahuan: memberikan pelayanan bervariasi dan dinamis meliputi seluruh siklus pengetahuan (mulai dari penciptaan, pere-kaman dan publikasi, penyebaran, penggunaan, dan penciptaan kembali pengetahuan, meningkatkan *information skills and literacy* sedemikian rupa sehingga pengguna dapat memanfaatkan ICT untuk mengakses dan memanfaatkan informasi secara kritis; serta merekam, mempublikasiki atau *share* pengetahuan dengan efisien.

organisasi. Beberapa teoretikus telah mendukung agar memperlakukan istilah memimpin (*leading*) dan mengelola (*managing*) sebagai proses terpisah, walaupun sesungguhnya kepemimpinan itu tidak sama artinya dengan manajemen.

Kepemimpinan merupakan suatu subjek yang sudah lama diminati para ilmuwan maupun orang awam. Istilah tersebut berkonotasi dengan citra individu-individu yang berkuasa dan dinamis, yang mengendalikan dan mengarahkan. Tokoh-tokoh legendaris seperti Nabi Muhammad SAW, Mahatma Gandhi, Mao Tse Tung merupakan pemimpin yang dapat menimbulkan semangat dan dedikasi yang demikian mendalam. Sementara di sisi lain, pemimpin-pemimpin seperti Adolf Hitler, Claudius Caesar, berawal dari orang-orang yang kurang terkenal, beranjak menjadi pemimpin yang mempunyai posisi kekuasaan yang kuat.

Berbagai definisi kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda dari satu orang ke orang lainnya. Bennis telah melakukan survey kepustakaan mengenai kepemimpinan dan menyimpulkan bahwa selalu, tampaknya konsep mengenai kepemimpinan menjauh dari kita atau muncul dalam bentuk lain yang lagi-lagi mengejek kita dengan kelicikan dan kompleksitasnya. Dengan demikian kita mendapatkan suatu proliferasi dari istilah-istilah yang tak habis-habisnya harus dihadapi dan konsep tersebut tetap tidak didefinisikan dengan memuaskan.² Sementara Stogdill mengatakan bahwa terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan sejumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi oleh orang lain mengenai mengenai keabsahan dan pengaruh.³

Kepemimpinan adalah sebuah persamaan, bukan orang. Ada dua unsur pada

² Ditulis dalam Bennis, W.G., 1959. Leadership theory and administrative behavior : the problem of authority. Administrative Science Quarterly, 4, 259-260.

³ Lebih detail mengenai konsep kepemimpinan lihat pada Hemhill & Coons, 1957, hlm. 7, yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (shared goal). Sementara menurut Tannenbaum, Weschler & Masarik, 1961, hlm. 24, dikatakan juga bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Sedangkan Stogdill, 1974, hlm. 411 menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. definisi yang lain dijelaskan oleh Katz & Kahn, 1978, hlm. 528 bahwa kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi. Definisi kepemimpinan dapat juga dilihat pada Rauch & Behling, 1984, 46, Jacobs & Jacques, 1990, hlm. 281 dan dalam Hosking, 1988, hlm. 153.

sisi kiri tanda persamaan: pemimpin dan pengikut (Pemimpin + Pengikut = Kepemimpinan). Kepemimpinan tidaklah netral, acapkali baik atau buruk, yang tergantung pada nilai-nilai pemimpin dan pengikut yang dibaurkan jadi satu.

James MacGregor Burns mendefinisikan kepemimpinan sebagai “para pemimpin yang menginduksi para pengikut untuk bertindak demi tujuan-tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi dari pemimpin maupun dari pengikut”.⁴

Jadi, kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi.⁵

C. Konsep terpenting dalam kepemimpinan yang baik

Sudah menjadi kesepakatan umum bahwa yang terpenting untuk pemimpin dan kepemimpinan adalah perilakunya bukan yang lain-lainnya seperti sifat-sifat, kepribadian dan watak, gaya, kecerdasan atau tipenya seperti apa yang dikatakan oleh Peter Druker. Kalau kita baca dalam bukunya “The Guru Guide”,⁶ bahwa di dalamnya terdapat perdebatan panjang mengenai apa saja yang terpenting yang harus dimiliki seorang pemimpin. Hampir semua guru kepemimpinan kita menyediakan suatu daftar atribut atau karakteristik yang memang atau sebaiknya dimiliki para pemimpin. Ini adalah ukuran yang terhadapnya sebagian dari kita sebaiknya mampu mengukur semangat karakter kita dan konsekuensinya potensi kepemimpinan kita. Kita mengajak untuk mencetak potensi kepemimpinan kita dengan memeriksa karakteristik, atribut, megaskill dan bahan dasar kepemimpinan yang dimiliki; namun mengingatkan anda bahwa standar yang diletakkan oleh para guru kita adalah keras.

Bennis adalah seorang guru besar administrasi bisnis di University of Southern California dan penulis terlaris *On Becoming a Leader* dan banyak karya lain tentang kepemimpinan. Jika siapapun mengetahui apa saja syarat menjadi seorang

⁴ Lihat lebih detail pada artikel yang ditulis oleh John Lubans Jr. yang berjudul *Toward proactive leadership in libraries*

⁵ Diuraikan dengan jelas pada buku berjudul *Kepemimpinan dalam organisasi: leadership in organizations* 3e karangan Yukl, Gary, edisi bahasa Indonesia. Yogyakarta: Prenhallindo, 1998. Juga dalam *Seri manajemen sumber daya manusia: kepemimpinan*, yang diedit oleh A. Dale Timpe, Jakarta : Elex Media Komputindo, 1991.

⁶ Boyett, Joseph H. 1998. *The Guru guide : the best ideas of the top management thinkers*. USA : John Wiley and Sons.

pemimpin, Bennislah orangnya.⁷ Dan berbagai contoh-contoh lain yang ada.

“Kepribadian kepemimpinan, “gaya kepemimpinan” dan “ciri khas kepemimpinan” tidak ada. Antar para pemimpin yang paling efektif, sudah menghadapi dan bekerjasama dalam setengah abad, sejumlah pemimpin mengungkung diri mereka ke dalam kantor mereka dan pemimpin lain ultra-suka berteman. Sejumlah pemimpin (meski tak banyak) adalah “orang-orang baik hati” dan pemimpin lain adalah para disiplinier yang keras. Sejumlah pemimpin berwatak cepat dan impulsif; lainnya terus mengaji dan kemudian tampil ke depan dengan sebuah keputusan. Sejumlah pemimpin hangat dan dengan seketika “bersimpati”; lainnya tetap menyendiri. Sejumlah pemimpin berbicara tentang keluarga mereka, lainnya tidak pernah mencantumkan apapun terlepas dari tugas yang diurusi. Sejumlah pemimpin luar biasa sombong—dan tidak mempengaruhi kinerja mereka. Sejumlah pemimpin meniadakan diri terhadap suatu kesalahan—dan lagi-lagi tidak mempengaruhi kinerja mereka sebagai pemimpin... Sejumlah pemimpin secermat dalam kehidupan pribadi mereka seperti seorang pertapa di gurun; lainnya suka berlagak dan gemar kesenangan dan hiruk-pikuk pada setiap peluang. Satu dan satu-satunya ciri khas kepribadian yang efektif sudah di hadapi memang dimiliki umumnya adalah sesuatu yang tidak mereka miliki: mereka mempunyai sedikit

⁷ Dalam Bennis, juga dijelaskan mengenai contoh lain lagi yaitu Nanus, seorang guru besar emeritus manajemen di Fakultas Administrasi Bisnis University of Southern California, mantan direktur penelitian di Institut Kepemimpinan USC dan penulis bersama dengan Warren Bennis mengenai *Leaders: The Strategies for Taking Charge* terlaris bisnis 985. Kita memiliki sebuah daftar karakteristik dari James O'Toole, mantan wakil presiden Aspen Institute ternama, di mana banyak pemimpin sudah dilatih. O'Toole juga merupakan direktur Institut Kepemimpinan di USC. Selanjutnya, kita mendaftar tujuh kebiasaan orang-orang sukses dan delapan karakteristik para pemimpin yang terpusat prinsip Stephen Covey. Covey adalah penulis buku terlaris *The Seven Habits of Highly Successful People*, yang di dalamnya ia mengenalkan filosofi kepemimpinan terpusat manusia dan lebih terkini *Principle-Centered Leadership*. Ia juga ketua Covey Leadership Center. Max DePree menawarkan opininya tentang atribut-atribut kepemimpinan dalam bukunya *Leadership Jazz*. Seiring ia mundur dari CEO Herman Miller, Inc, ia membawa perspektif pengalaman riil kepada kelompok guru kita, yang menggambarkan atribut-atribut kepemimpinan. Akhirnya, kita mencakup kepemimpinan yang disediakan oleh seseorang dengan perspektif bisnis maupun pemerintahan. John W. Gardner bekerja sebagai sekretaris kesehatan, pendidikan dan kesejahteraan, seorang penasihat kepada enam presiden, dan guru besar bisnis di Stanford University. Ia adalah penulis *On Leadership*, yang di dalamnya ia mengingatkan bahwa atribut-atribut kepemimpinan berlaku pada para pemimpin baik di sektor publik maupun sektor swasta. Peter Drucker, si orang tua besar keagungan manajemen, melangkah lebih jauh. Drucker menolak kemungkinan temuan bahkan satu dua ciri khas mendasar. Menurutnya, seluruh pembahasan mengenai karakteristik dan ciri khas ialah pemborosan waktu.

atau tanpa “kharisma” dan sedikit memakai entah demi istilah ataupun demi apa yang sesuatu itu artikan.⁸

Satu hal yang dimiliki para pemimpin ini pada umumnya ialah para pengikut yang penurut. Kita tahu bahwa kedengarannya sederhana namun demikian lah adanya. Memiliki para pengikut setia adalah satu-satunya hal yang jelas membedakan para pemimpin dengan bukan para pemimpin. Para pemimpin memiliki para pengikut yang setia. Tak seorangpun adalah seorang pemimpin sampai ia mendapatkan pengikut yang setia. “Pengikut” menurut Warren Blank, “adalah unsur mendasar yang menegaskan semua pemimpin dalam segala situasi... Lincoln, Lenin, King, Perot, Ash, dan Wachner... adalah para pemimpin ketika mereka mendapatkan pengikut... Pengikut ialah sekutu yang mewakili sisi berlawanan dari koin kepemimpinan. Ketika kita berhenti memandang hubungan pemimpin-pengikut sebagai sesuatu yang lumrah dan tak menarik dan mulai membuat hubungan itu sendiri sentral terhadap pemahaman kepemimpinan kita, kita mendapatkan wawasan baru. Ketika kita berfokus pada hubungan pemimpin-pengikut alih-alih pada ciri khas pribadi, perilaku atau kebiasaan pemimpin, kita mulai melihat para pemimpin dan kepemimpinan dalam cahaya baru. Warren Blank menerjemahkan perspektif baru ini ke dalam apa yang ia sebut “hukum kepemimpinan alami” antar lain :

a. Seorang Pemimpin Memiliki Pengikut-Sekutu Setia (*willing follower*)

Hukum alami pertama Blank ialah bahwa para pemimpin harus mempunyai pengikut. Jika seorang pemimpin harus memiliki pengikut adalah seorang pemimpin, maka banyak sekali aktivitas pemimpin harus dilakukan dengan mendapatkan dukungan orang-orang, yakni, mendapatkan pengikut. Kepemimpinan sebagianbesar ialah soal hubungan antara pemimpin dan pengikut, sehingga tugas sentral pemimpin ialah membangun dan mempertahankan hubungan yang kokoh dengan orang lain.

⁸ Drucker, Peter F. 1996. *The Leader of the future : new visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass. Dengan melihat uraian diatas, Drucker lebih dekat dengan realitas. Selagi mungkin terdapat satu dua karakteristik yang dipegang para pemimpin pada umumnya, seperti gairah memimpin, kesediaan mengambil risiko, kebutuhan berprestasi dll, karakteristik ini tidaklah harus dibagi bersama oleh semua pemimpin. Mungkin saja ada sejumlah karakteristik yang kita idamkan dimiliki para pemimpin kita, seperti kejujuran, etika dan kepedulian bagi kemakmuran para pengikut, namun kita bisa dengan mudah mengidentifikasi para pemimpin yang menunjukkan tak satupun dari ciri khas ini—Hitler misalnya. Mungkin kita bisa memahami para pemimpin lebih baik jika kita kurang berfokus pada ciri khas para pemimpin dan lebih terfokus pada hubungan antara pemimpin dan pengikut.

b. Kepemimpinan merupakan Kancah Interaksi

Hukum alami kedua Blank diperoleh dari hukum alami pertama. Jika para pemimpin membutuhkan para pengikut, maka kepemimpinan bukanlah hanya soal karakter. Sebagian besar kepemimpinan ialah soal hubungan antara pemimpin dan pengikut. Blank merujuk pada hubungan ini sebagai “keutuhan tak terbagi yang menyerupai sebuah tarian... pasang surut interaksi antara pemimpin dan pengikut.” Ia menambahkan bahwa “kepemimpinan dimengerti lebih baik sebagai suatu kancah interaksi. Kepemimpinan tidaklah begitu pribadi seperti kepemimpinan adalah interpersonal... Menurut Jack Welch pemikiran yang ulet ialah bukan apa yang menjadikan-nya seorang pemimpin. Justru orang-orang yang mengikutnya... Kepemimpinan di Microsoft bukanlah daya inovatif Bill Gates melainkan kesatuan atau koneksi antara Gates dan orang-orangnya.” Oleh sebab itu, tugas sentral semua pemimpin ialah membangun hubungan kerja yang kokoh dengan orang lain. Blank mengutip komentar Jesse Jackson bahwa “para pemimpin tidak memiliki sisi melainkan justru membawa sisi bersama-sama.” Konsekuensinya, “sadar bidang...para pemimpin secara berlanjut membangun jembatan dan menetapkan dasar bersama sedemikian rupa sehingga orang lain menjadi lebih reseptif terhadap inisiatif kepemimpinan.”

c. Kepemimpinan Terjadi sebagai sebuah Kejadian

Jika kepemimpinan ialah sebuah hubungan, para pemimpin musykil tetap pemimpin selamanya; seorang pemimpin saat ini musykil adalah seorang pemimpin esok hari. Itu bukan apa yang kita harapkan dari pemimpin. Ketika kebanyakan dari kita berpikir tentang kepemimpinan, kita cenderung melihatnya sebagai sebuah proses berkelanjutan—proses yang di dalamnya para pemimpin memimpin, para pengikut mengikuti dan seluruh proses bergulir dan sepanjang pemimpin hidup atau memilih memimpin. Blank berpendapat bahwa ini bukanlah apa yang terjadi sama sekali.

Kepemimpinan terjadi sebagai sebuah kejadian. Kancah [interaksi] pemimpin-pengikut mulai, memiliki pertengahan dan berakhir. Kepemimpinan terjadi sebagai interaksi terpisah tiap kali seorang pemimpin dan pengikut bergabung... Kepemimpinan bisa nampak berlanjut jika seorang pemimpin mewujudkan banyak kejadian kepemimpinan... Bagian terbesar kejadian kepemimpinan, bagaimanapun, memiliki masa hidup yang lebih singkat. Mereka terjadi sebagai interaksi pemimpin-pengikut dalam keadaan spesifik.

Jika kita ingin memahami kepemimpinan, jangan berfokus begitu banyak pada karakteristik dan ciri khas kebiasaan. Kepemimpinan adalah sebuah kejadian, bukan sebuah ciri khas. Kepemimpinan adalah soal apa yang anda lakukan, bersama siapa anda, lebih dari sekedar soal siapa anda. Singkatnya,

kepemimpinan lebih dulu soal memahami kekuatan dan kelemahan dan kemudian soal mengambil peran dan tanggung jawab kepemimpinan yang di dalamnya anda berhubungan dengan para pengikut dengan cara khusus. Yang paling penting lagi adalah bahwa yang penting, pemimpin yang baik itu adalah yang 'walking around school principal'. Sedangkan dalam agama Islam pun dijelaskan bahwa sebaiknya pemimpin itu petama kali yang dipunyai adalah antara lain kuat akidahnya, karena kekuatan akidah itulah yang akan sangat menentukan perilaku kepemimpinannya.

D. Bekal seorang pemimpin

Kepemimpinan dapat dikembangkan melalui belajar, hal-hal yang perlu terus dipelajari meliputi : kesadaran diri, kepercayaan diri, kemampuan menggunakan sudut pandang yang luas dan sistematis, kemampuan bekerja secara efektif dalam system social, mampu berfikir kreatif dan dapat belajar melalui dan dari pengalaman dan mampu berkomunikasi. Seperti diungkapkan oleh Pidato John Kennedy „*Ask not what your country do for you, ..*” dan pidato Pendeta Martin Luther King Jr. „*I have a Dream..*” menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus terus menerus menjadi orang yang belajar berkomunikasi. Kunci keberhasilan semua tokoh tadi adalah „kejernihan pikiran dan kejelasan apa yang hendak mereka sampaikan, namun bukan sekedar kalimat-kalimat indah yang tak jelas maknanya. Selanjutnya, seorang pemimpin dalam melakukan komunikasi harus sadar dan menguasai berbagai nuansa dalam pesan yang ia kirimkan.

Hal-hal tersebut memang esensial untuk bekal menjadi pemimpin, tetapi tidaklah cukup hanya bermodalkan pada hal tersebut. Masih banyak kategori-kategori lain yang dapat membuat pemimpin itu menjadi seorang pemimpin yang baik.

Yang pertama adalah peran dan tanggungjawab pemimpin :

Para pemimpin setidaknya mempunyai tugas-tugas dan tanggung jawab pemimpin yang mendasar, selain yang disebutkan diatas yaitu :

- a dari ahli strategi ke visioner,
- b dari komandan ke penutur kisah, dan
- c dari arsitek sistem ke agen perubahan dan pelayan perubahan. Tiap pergeseran ini mewakili perubahan penting tekanan dalam perilaku pemimpin bahwa banyak, jika bukan kebanyakan, guru kita dukung.

Selain itu, para pemimpin perlu mengembangkan sikap-sikap sebagai berikut :

- a. mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi,
- b. mempunyai seni (*art*) untuk mempengaruhi kepada pengikutnya dan pengikutnya secara sukarela mematuhi
- c. mempunyai kemampuan untuk membagi habis pekerjaannya
- d. mengutamakan hubungan personal

- e. mampu bekerja di era atau daerah konflik
- f. mampu bekerja dengan otak kanan dan bekerja dengan kultur
- g. mempunyai kemampuan untuk melatih dan membuat antisipasi terhadap apa yang akan terjadi
- h. mempunyai pengaruh lintas waktu dan tempat
- i. yang paling penting adalah mempunyai sikap sebagai *uswatun hasanah* yang diwujudkan (*embodiment*)
- j. Seorang pemimpin harus bisa mereduksi nilai-nilai lama ke dalam nilai-nilai baru
- k. Dan agar seorang pemimpin bisa sukses memimpin, maka dia harus melakukan 7 pokok leadership: tidak pernah menunggu, punya prinsip siapa takut, mementingkan karakter, tidak bekerja sendiri, mempunyai *shared value* serta harus mempunyai pedoman : kepala di awan, kaki di bumi serta *leader* adalah *a everyone business*.

Yang kedua adalah kepemimpinan itu dapat dikembangkan melalui belajar :

Kalau kita lihat di negara lain, hampir tiga perempat dari perusahaan Amerika mengirim orang-orang ke kelas-kelas kepemimpinan setiap tahun. Para ahli psikologi dan antropologi mengabadikan akan menjadi pemimpin dalam tindakan, melakukan survey rekan kerja mereka, teman sebaya, atasan dan associate dan memberi pemimpin yang mengilhami umpan balik guna membantu mereka menjadi lebih “sadar diri”. Jenis-jenis pemberani memanjat bebatuan dan memiliki pengalaman hutan belantara di bawah pedoman ahli spesialis pertumbuhan pribadi Abad Baru yang membantu mereka “melampaui batas-batas mereka” demi “mengembangkan gairah bagi kepemimpinan”. Praktisnya setiap sekolah bisnis menawarkan pendidikan eksekutif guna mengajarkan teori kepemimpinan. Selain itu, semua guru kita mengajarkan mereka kepemimpinan mereka sendiri dan banyak guru bahkan menjalankan sekolah-sekolah kepemimpinan mereka sendiri. Sudah tentu anda dapat belajar memimpin. Perusahaan takkan menanggung begitu banyak uang ke dalam kelas-kelas pelatihan mereka jika kita tidak dapat belajar.

Yang menjadi pertanyaan bagi kita adalah apakah mereka berpikir kepemimpinan bisa diajarkan, agaknya akan mendapatkan tanggapan yang menarik.

Kita simak pendapatnya Warren Bennis yang mengingatkan bahwa “anda tidak dapat mengajarkan kepemimpinan... Kepemimpinan adalah karakter dan penilaian [dan] dua hal yang tidak bisa anda ajarkan ialah penilaian dan karakter itu,” Sedangkan Peter Drucker yang menyatakan bahwa “kepemimpinan harus dipelajari dan bisa dipelajari.”⁹

⁹ Drucker, Peter F. 1996. *The Leader of the future : new visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco : Jossey-Bass.

Bisakah kita belajar menjadi pemimpin atau tidak? Jawabannya ya dan tidak. Kita dapat belajar banyak teknik, skill, cara-cara berkomunikasi dll dengan mudah dan dalam urutan singkat. Kita dapat menguasai banyak teori, strategi dan taktik kepemimpinan yang diajarkan dalam kursus singkat dan seminar multiminggu. Apa yang kita tidak bisa dapatkan ialah perasaan, intuisi, emosi, seluk-beluk, gairah, kepedulian, empati, keriang—gairah akan dan demi kepemimpinan—yang akan menjadikan kita para pemimpin. Pikirkan hal itu dengan cara ini. Trik-trik perdagangan kepemimpinan yang bisa anda pelajari dalam sebuah kursus singkat adalah obat penggosok yang dapat membantu menghasilkan kilau kepemimpinan. Mereka bisa menjadikan anda pemimpin yang lebih baik, namun mereka tidak dapat menjadikan anda seorang pemimpin jika anda belum siap.

Singkatnya, kepemimpinan ialah soal keseluruhan dari anda sendiri. Kepemimpinan turun ke fakta dengan semua postur dan janji, tanpa guru, mengabaikan semangatnya, bisa menjadikan anda seorang pemimpin instan. Para pemimpin tidaklah dilahirkan. Proses pembelajaran kepemimpinan merupakan sebuah proses yang panjang dan melalui cara berikut:¹⁰

- a **Genetika** dan pengalaman masa kanak-kanak awal menyediakan predisposisi bagi kepemimpinan. Sejumlah ahli berpendapa bahwa kepemimpinan dibangun ke dalam DNA, tetapi yang lain tidak sepakat.
- b **Pendidikan.** Para guru kita berpikir anda membutuhkan jenis pendidikan yang tepat untuk belajar memimpin. Ada perbedaan yang penting, seperti dicatat ahli psikologi Richard Farson dalam *Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership*. Pelatihan... memimpin menuju pengembangan skill dan teknik... Pendidikan, di lain pihak, memimpin bukan menuju teknik melainkan menuju informasi dan pengetahuan, yang di tangan yang tepat bisa memimpin menuju pemahaman, bahkan menuju kebijaksanaan. Kebijaksanaan apapun mengarah pada kerendahan hati, keharuan dan penghormatan—kualitas yang mendasar bagi kepemimpinan yang efektif. Pelatihan menjadikan orang-orang lebih mirip, karena setiap orang belajar skill yang sama. Pendidikan, karena mencakup pemeriksaan pengalaman pribadi seseorang mengingat perjumpaan dengan gagasan, cenderung menjadikan orang-orang berbeda dengan satu sama lain. Sehingga manfaat pendidikan yang pertama ialah manajer menjadi artikel yang unik, independen dan asli. Sejumlah guru kita menghendaki para pemimpin potensial memiliki pendidikan yang melampaui banyak subyek, seperti pemasaran, keuangan dan sistem informasi, yang membentuk tulang

¹⁰ Drucker, Peter F. 1996. *The Leader of the future : new visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco : Jossey-Bass. Lebih lanjut juga lihat dalam Kotter, John P. 1996. *Leading change*. USA : John P. Kotter.

belakang kursus kebanyakan sekolah bisnis. Lee Bolman dan Terrence Deal, penulis bersama *Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit*, lebih suka memiliki pemimpin potensial memperdalam diri mereka dalam puisi, sastra, musik, seni, teater, sejarah, filosofi dan bahkan tarian. John Gardner memperluas ide ini lebih lanjut dengan mengemukakan bahwa akan menjadi pemimpin sebaiknya diungkap kan pada “seluruh jangkauan seni liberal dari ilmu ke sastra, dari matematika ke sejarah [sehingga mereka dapat menyerap] melalui sastra, agama, psikologi, sosiologi, drama dsb, harapan, ketakutan, aspirasi dan dilema orang-orang mereka... memahami apa yang dinilai dan diperjuangkan para leluhur kita, tahu melalui sejarah dan biografi uraian luar biasa mengenai kisah manusia...”

- c **Pengalaman** menyediakan kebijaksanaan yang berasal dari menempatkan pengetahuan yang digunakan. Pengalaman demikian nampaknya penting dalam mengembangkan jangkauan luas skill dan perspektif kepemimpinan, karena mereka mengajarkan orang-orang tentang kesulitan kepemimpinan maupun potensinya untuk menghasilkan perubahan. Pengalaman ini membantu “mereka melihat bahwa teknik-teknik manajemen sendiri tidak bekerja ketika sampai pada mengadopsi banyak organisasi menuju lingkungan yang bergeser. [Mereka bahkan menyediakan] orang-orang dengan pemahaman menuju kekuatan dan kelemahan relatif mereka menyinggung kepemimpinan.”
- d **Kegagalan**. Satu pengalaman yang secara mutlak harus dimiliki untuk menjadi seorang pemimpin, kata guru-guru kita, ialah kegagalan. Kegagalan nampaknya merupakan percikan yang membakar pelajaran kepemimpinan awal dan memompa mereka ke dalam kesadaran para pemimpin
- e **Pelatihan**. Pelatihan bisa menjadi bernilai jika ditargetkan pada skill-skill spesifik. Pelatihan bisa mengilapkan kemampuan kepemimpinan tetapi tidak membangun landasan kepemimpinan.

Belajar untuk memimpin merupakan proses yang panjang yang merentang kembali ke masa kanak-kanak. Pelatihan dan seminar, kursus singkat serta konsultasi hanyalah bisa memperbaharui, memoles dan menghasilkan kualitas kepemimpinan yang sudah dimiliki seseorang.

Pemimpin harus memiliki kemampuan mengembangkan diri dan mengembangkan orang lain. Bennis mengatakan¹¹ bahwa seorang pemimpin hendaknya mampu menggerakkan orang untuk memiliki visi yang bermakna, sehat dan menarik. Yang penting adalah penciptaan pemahaman bersama-sama, berkembang bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Dan perlunya membangun organisasi belajar di sekolah atau di unit-unit kerja terkait.

¹¹ Lihat dalam Bennis, 1998 halaman 249.

Organisasi belajar adalah sebuah organisasi yang membangun kapasitas menyesuaikan dan berubah secara terus menerus. Menurut **Druker** mengatakan bahwa organisasi belajar¹² adalah menjadi sebuah manajemen yang dirindukan. "Ketika dunia menjadi lebih saling berhubungan dan bisnis menjadi dinamis dan lebih rumit, pekerjaan harus menjadi lebih 'learningfull,'" "Hal itu tidak lagi cukup untuk mempunyai seseorang yang belajar untuk organisasi, Adalah tidak mungkin untuk 'menggambarkannya' dari atas, dan menyuruh semua orang yang lainnya untuk mengikuti order dari 'ahli strategi yang agung'. Organisasi yang sungguh-sungguh akan melampaui di masa datang akan menjadi organisasi yang menemukan bagaimana cara menyadap kapasitas dan komitmen masyarakat untuk belajar pada semua tingkat di dalam suatu organisasi.". Sementara menurut **Peter Senge** *learning organizations*¹³ are:...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together. Hal itu dapat dijelaskan bahwa organisasi belajar adalah organisasi-organisasi di mana orang-orang secara terus menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil-hasil yang mereka sungguh inginkan, di mana pola-pola luas dan yang baru tentang pemikiran dipelihara, di mana cita-cita yang kolektif membebaskan, dan di mana orang-orang secara terus menerus belajar untuk melihat keseluruhan bersama-sama.

Dan jika suatu organisasi belajar melakukan kesalahan, mereka dapat melakukan koreksi, melakukan perubahan kebijaiakn dan standar rutin organisasi.

Dalam pengembangan diri, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan mengembangkan diri dan mengembangkan orang lain. Hal itu dapat dikembangkan dengan cara menciptakan organisasi belajar. Alasan organisasi belajar di ciptakan dalam konteks kepemimpinan adalah :

- 1) Karena manfaat yang kompetitif dan tampilan yang superior.
- 2) Untuk meningkatkan hubungan pelanggan.
- 3) Untuk menghindari kemunduran.
- 4) Untuk meningkatkan kualitas.
- 5) Untuk memahami resiko dan keanekaragaman lebih dalam.
- 6) Untuk mempromosikan inovasi.
- 7) Karena kesejahteraan /kesehatan rohani dan pribadi.
- 8) Untuk mengatur perubahan.
- 9) Untuk pemahaman yang benar.
- 10) Untuk menciptakan suatu kekuatan kerja.

¹² Druker (1998 : 85)

¹³ Peter Senge (1990: 3)

- 11) Untuk memperluas batasan-batasan kita.
- 12) Untuk terlibat dalam masyarakat.
- 13) Karena kemerdekaan dan kebebasan.
- 14) Sebab waktunya menuntut untuk itu
- 15) Untuk membuatnya lebih senang bekerja di dalam organisasi.
- 16) Untuk memberi harapan kepada orang bahwa sesuatu itu dapat menjadi lebih baik.
- 17) Untuk menyediakan suatu tempat bermain bagi gagasan yang kreatif.
- 18) Untuk menyediakan orang-orang dengan suatu tempat yang aman untuk menanggung risiko dengan perilaku dan gagasan yang baru.
- 19) Untuk memperlonggar di luar batas yang dirasa..
- 20) Untuk meningkatkan lingkungan kita
- 21) Untuk membantu masyarakat menjadi aktor-aktor yang aktif, bukan para penerima yang pasif.
- 22) Untuk menerima dan menerapkan visi dari organisasi dan masyarakat
- 23) Agar menjadi bebas
- 24) Untuk berperan bagi evolusi manusia.
- 25) Untuk memperlonggar pabrik dari jiwa kita.
- 26) Sebab itu hanyalah alami, yaitu, yang berhubungan dengan sifat manusia.
- 27) Untuk meningkatkan kegembiraan dalam bekerja.
- 28) Untuk menaikkan keseluruhan mutu hidup.
- 29) Untuk menyediakan orang-orang dengan lebih memuaskan hidup, sehingga mereka menjadi lebih bahagia, melakukan hal-hal yang lebih menarik dengan hidup mereka, dan lebih senang untuk makan siang
- 30) Untuk menggali, mendukung, dan meningkatkan nafsu dasar manusia untuk belajar.
- 31) Untuk menyediakan suatu penjelasan yang masuk akal tentang keperluan dari memperhatikan satu sama lain.
- 32) Untuk menyediakan suatu undangan dan dasar pemikiran untuk membangun masyarakat.

Organisasi dan individu itu kedua-duanya belajar, tetapi bahwa pengetahuan yang organisatoris adalah sesuatu yang lebih dari pada hanya jumlah dari apa yang diketahui oleh individu di dalam suatu organisasi. Pembelajaran individu adalah sebuah keperluan tetapi bukanlah kondisi yang cukup bagi kecerdasan organisatoris. Faktor yang rumit bukanlah hanya apa dan berapa banyak individu di dalam organisasi belajar, tetapi bagaimana secara efektif mereka memindahkan apa yang mereka ketahui kepada organisasi secara keseluruhan. Pertalian antara pembelajaran individu dan pembelajaran organisatoris adalah suatu konsep utama dan ini merupakan suatu tempat pas bagi kita untuk memulai diskusi kita tentang

organisasi pembelajaran. Kita memiliki pengalaman-pengalaman nyata di tempat kerja. Kita merefleksikan pengalaman-pengalaman pembelajaran yang paling penting muncul pada pekerjaan dan bukan di dalam ruang kelas. Pembelajaran yang paling efektif adalah sosial dan aktif, bukannya individual dan pasif. Hal yang paling penting bagi orang untuk dipelajari bukanlah aturan-aturan yang eksplisit, prosedur, dan kebijakan-kebijakan tempat kerja melainkan bahan diam-diam yang ditemukan pada si kaya, sup intuisi, penghakiman, keahlian, dan akal sehat yang ditempelkan pada aktifitas sehari-hari yang tampak kacau.

Syarat agar organisasi belajar menjadi tumbuh dengan jikalau :

- a. roda-roda pembelajaran individu selalu berputar dengan cepat dan mulus,
- b. model-model mental individu terbentuk, tertantang, dan terbentuk kembali secara konstan,
- c. kumpulan tahu-mengapa dan tahu-bagaimana dari organisasi selalu dibagi secara efektif dan efisien, komunitas praktik sosial selalu tersisa dan kuat,
- d. Sebuah organisasi harus melengkapi komitmen dan kapasitas orang-orangnya untuk belajar agar menjadi cerdas.
- e. Pembelajaran yang benar menyediakan baik tahu-mengapa maupun tahu-bagaimana.
- f. Pembelajaran yang paling penting muncul di tempat kerja, bukan di dalam kelas.
- g. Pembelajaran yang paling efektif adalah sosial dan aktif, bukannya individual dan pasif.
- h. Model-model mental menjaga kesan secara mendalam tentang bagaimana dunia bekerja. Mereka dibentuk oleh pengalaman kita dan membentuk pengalaman kita.
- i. Pembelajaran muncul ketika orang-orang di dalam sebuah organisasi berbagi, menguji, dan menantang model-model mental satu sama lainnya.

Di sisi lain, tahapan yang harus dilalui oleh organisasi belajar menurut Peter Senge¹⁴ adalah:

- a. Personal mastery
- b. Shared Vision
- c. Mental Models
- d. Team Learning
- e. System thinking¹⁵

¹⁴ Diuraikan oleh Peter Senge dalam Hesselbein, Frances et.al. 1996. *The leader of the future : new vision, strategies and practices for the next era*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

¹⁵ Menurut Peter M. Senge dalam bukunya yang berjudul *Schools that learn : a fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who cares about education* (2000:7) dikatakan

E. Kepemimpinan di perpustakaan

Konsep perpustakaan adalah berawal dari sebuah buku. Buku adalah suatu bentuk mekanisme sosial dalam melestarikan memori umat manusia, dan perpustakaan adalah suatu perangkat sosial untuk mengalihkan/ transfer memori

bahwa terdapat 5 tahapan dalam organisasi belajar yaitu: **Penguasaan pribadi**. Organisasi-organisasi belajar hanya melalui individu yang belajar. Pelajaran individu tidak menjamin pelajaran organisatoris. Tetapi tanpa itu tidak ada pelajaran organisatoris terjadi's (Senge 1990: 139). Penguasaan pribadi adalah disiplin dari 'secara terus menerus menjelaskan dan memperdalam visi kita (kami yang pribadi, memusatkan energi-energi kita (kami, tentang mengembangkan kesabaran, dan [tentang] kenyataan melihat secara obyektif' yang melampaui kemampuan/ wewenang dan ketrampilan-ketrampilan. Penguasaan pribadi ini merupakan proses yang dapat meningkatkan kemampuan kita dalam "learning organisation". Disiplin memerlukan mengembangkan visi pribadi; memegang tegangan kreatif (memanage kesenjangan; celah; jurang antara visi dan kenyataan kita, mengenali tegangan-tegangan dan batasan-batasan struktural, dan kuasa(tenaga kita sendiri (atau ketiadaan mengenai mereka; suatu kesanggupan untuk kebenaran; dan menggunakan bawah sadar (ibid.: 147-167). **Membangun visi yang dibagi bersama**. Petrus Senge mulai dari posisi bahwa jika tiap orang gagasan tentang kepemimpinan mempunyai organisasi-organisasi yang diilhami selama ribuan tahun adalah kapasitas untuk pegang (jaga suatu gambar bagian(saham dari yang masa depan kita mencari untuk menciptakan' (1990: 9). Visi seperti itu mempunyai kuasa (tenaga untuk bersifat menggembirakan pikiran -dan untuk mendorong percobaan dan inovasi. Dengan susah payah, itu dibantah, itu dapat juga membantu perkembangan suatu perasaan(pengertian dari yang jangka panjang, sesuatu yang asas kepada 'disiplin yang ke lima'. Disiplin ini membangun pada suatu fokus dengan tujuan yang beragam, dengan cara membangun visi bersama. **Mental model**. Seperti yang dijelaskan oleh Boyett, Joseph H. 1998. dalam *The Guru guide : the best ideas of the top management thinkers*. USA : John Wiley and Sons, mental model ini adalah adalah semacam kenali perilaku., yang menggerakkan kehidupan sehari-hari. Atau dengan kata lain adalah 'asumsi-asumsi yang berurat akar sangat, penyamarataan-penyamarataan, atau bahkan gambar-gambar dan gambaran-gambaran bahwa mempengaruhi bagaimana kita memahami dunia dan bagaimana kita mulai bertindak' (Senge 1990: 8). Dengan demikian mereka menyerupai apa yang Donald A Schön membicarakan tentang sebagai suatu asumsi yang menadi bagian dari pemikiran kita. Disiplin dari mental model mulai dengan memutar cermin dalam batin; belajar untuk menggali dan menemukan gambar-gambar kita(kami yang internal dunia, untuk membawa mereka kepada permukaan dan pegangan mereka ke penelitian dengan cermat. Itu juga termasuk kemampuan itu untuk melanjutkan 'learningful' percakapan-percakapan bahwa pemeriksaan keseimbangan dan pembelaan, di mana orang-orang mengungkapkan; menyingkapkan pemikiran mereka sendiri secara efektif dan buatan bahwa berpikir terbuka bagi pengaruh dari orang lain. (Senge 1990: 9) Jika organisasi-organisasi untuk mengembangkan suatu kapasitas yang akan bekerja bersama mental model lalu akan menjadi penting bagi orang-orang untuk belajar ketrampilan-ketrampilan baru dan mengembangkan orientasi-orientasi baru, dan untuk perubahan-perubahan untuk bersifat yang kelembagaan mereka bahwa membantu perkembangan seperti itu berubah. Menggerakkan organisasi di dalam arah yang benar memerlukan bekerja untuk melebihi

itu ke dalam kesadaran setiap pribadi.¹⁶ Dengan demikian, perpustakaan pada dasarnya merupakan akumulasi dari memori umat manusia, sekaligus mencerminkan tingkat perkembangan peradaban yang dicapai umat manusia sebagai kelompok atau komunitas. Jika dikaitkan dengan kelompok atau komunitas tertentu, misalnya dalam konteks bangsa atau negara, maka perpustakaan di komunitas bangsa itu juga mencerminkan jati diri bangsa. Di dalamnya terkandung kehormatan, martabat, dan kekayaan baik intelektual, spiritual, maupun sosial-budaya yang seyogyanya menjadi kebanggaan bagi setiap warga bangsa itu.¹⁷

semacam permainan politik dan game yang internal bahwa mendominasi organisasi-organisasi tradisional. Dengan kata lain ini berarti mengembangkan keterbukaan (Senge 1990: 273-286). Itu juga melibatkan mencari-cari untuk mendistribusikan bisnis dengan bertanggung jawab jauh lebih secara luas selagi menahan koordinasi dan kendali. **Pelajaran regu/tim.** Ini merupakan interaksi kelompok. Melalui teknik berdiskusi dan berdialog. Pelajaran seperti itu dipandang sebagai 'proses tentang penyebaran dan mengembangkan kapasitas dari suatu regu untuk menciptakan hasil-hasil dan keinginan para anggota nya (Senge 1990: 236). Penguasaan pribadi dan membagi bersama visi -tetapi ini bukanlah cukup, tetapi masih diperlukan orang-orang untuk mampu bertindak bersama-sama. Ketika regu-regu belajar bersama-sama, Petrus Senge menyarankan, tidak hanya dapat di sana adalah hasil-hasil baik untuk organisasi, para anggota akan pertumbuhan lebih dengan cepat dibanding bisa terjadi cara lainnya. Disiplin dari pelajaran regu mulai dengan 'tanya jawab', kapasitas para anggota suatu regu untuk membenarkan asumsi-asumsi dan masuk ke suatu yang asli 'pemikiran bersama-sama'. membiarkan kelompok itu untuk menemukan pengertian yang mendalam bukan yang dapat dicapai secara individu dan juga melibatkan pelajaran bagaimana caranya mengenali pola-pola interaksi di dalam regu-regu bahwa mengikis pelajaran. (Senge 1990: 10) Kelima hal tersebut dicoba dikembangkan oleh Peter M. Senge untuk membangun dan memperbaiki organisasi, dalam hal ini memperbaiki strategi organisasi.

¹⁶ Menurut Pierce Butler dalam bukunya berjudul *An Introduction to Library Science* (1961).

¹⁷ Hal itu sejalan dengan penjelasan yang terdapat dalam naskah akademik rancangan undang-undang perpustakaan yang disusun oleh perpustakaan nasional dan dapat di download pada http://www.pnri.go.id/uploaded_files/homepage_folders/highlight/ruu_perpustakaan/naskah_akademis.htm. Keberadaan perpustakaan tidak dapat dipisahkan dari peradaban dan budaya umat manusia. Tinggi rendahnya peradaban dan budaya suatu bangsa dapat dilihat dari kondisi perpustakaan yang dimiliki. Sewaktu manusia purba mulai menggores dinding gua tempat mereka tinggal, sebenarnya mereka mulai merekam pengetahuan mereka untuk diingat dan disampaikan kepada pihak lain. Mereka menggunakan tanda atau gambar untuk mengekspresikan pikiran dan atau apa yang dirasakan. Waktu itulah benih perpustakaan mulai disemai. Gelombang pertama pertumbuhan perpustakaan terjadi saat manusia mulai menemukan dan menggunakan aksara. Perpustakaan pertama muncul di Timur Tengah, tepatnya di Syria pada zaman Raja Azurbanipal sekitar 650 SM. Media tulis masih dalam wujud lempeng tanah liat, namun telah digunakan cara khusus dalam menata koleksi dan telah ada petugas khusus

Barley dan Kunda mengidentifikasi lima periode utama yang telah mempengaruhi desain dan perkembangan organisasi dan hal itu juga mempengaruhi perkembangan kepemimpinan perpustakaan:

- Kemajuan industri, 1870-1900. Dalam periode ini, terdapat upaya untuk memperbaiki banyak orang yang bekerja, yang mengarah pada pendirian organisasi-organisasi seperti perpustakaan umum.
- Manajemen Ilmiah, 1900-1923. Periode ini melihat upaya-upaya untuk memperbaiki produktivitas dan perubahan dalam proses-proses produksi ditekankan. Terdapat dasar teknik dalam upaya-upaya ini.
- Hubungan Manusia, 1925-1955. Pendekatan psikologi sosial yang dikembangkan di sini dengan munculnya pengakuan akan pentingnya kelompok-kelompok kerja. Seperti gerakan manajemen ilmiah, retorika disebar-kan oleh para pendidik. Pelatihan dan kepemimpinan muncul sebagai unsur-unsur penting.
- Rasionalisme Sistem, 1955-1980. Dalam periode ini, riset, perencanaan, peramalan dan pengendalian operasi muncul dan teori hubungan manusia menurun. Model kontingensi berkembang dan teori organisasi menjadi terpisah dengan perilaku organisasi dalam program-program akademik. Karya penting March dan Simon tentang rasionalitas yang terbatas mengganti-kan teori-teori Maslow dan McGregor. Ideologi rasionalisasi sistem tidak mengambil

yang merawat perpustakaan. Selanjutnya perpustakaan berkembang seiring dengan perkembangan media untuk menulis, mulai dari kulit kayu, papirus, kulit binatang, kain, dan kertas. **Gelombang kedua** yang mempercepat tumbuh-kembangnya perpustakaan terjadi sewaktu mesin cetak ditemukan. Penggandaan karya tulis yang semula harus disalin dengan penulisan tangan, menjadi lebih mudah dengan teknik cetak. Gelombang kedua ini lebih besar pengaruhnya, terbukti dengan meledaknya publikasi tercetak. Penyebaran pengetahuan juga lebih cepat dilaksanakan. Pengelolaan perpustakaan semakin kompleks. Mulai berkembang ilmu dan teknik mengelola perpustakaan. **Gelombang ketiga** terjadi dengan aplikasi teknologi informasi dan telekomunikasi (TIK). Dengan TIK publikasi dan pemencaran pengetahuan tidak mengalami lagi hambatan ruang dan waktu. Transparansi informasi mencapai puncaknya. TIK menjadi niscaya dalam peradaban dan kebudayaan manusia saat ini. Suka atau tidak suka, perpustakaan harus memanfaatkan TIK. Bahkan telah ada kesepakatan dunia untuk membangun masyarakat informasi berbasis TIK (Kesepakatan World Summit of Information Society = WSIS). Kesepakatan WSIS bertujuan membangun masyarakat informasi yang inklusif, berpusat pada manusia dan berorientasi secara khusus pada pembangunan, di mana setiap orang dapat mencipta, mengakses, menggunakan, dan berbagi informasi serta pengetahuan, hingga memungkinkan setiap individu, komunitas dan masyarakat luas menggunakan seluruh potensi mereka untuk pembangunan berkelanjutan yang bertujuan pada peningkatan mutu hidup. Konsep itulah menurut Beverly P. Lynch yang kemudian menjadikan dasar bahwa perpustakaan harus dikelola dengan pengelolaan kepemimpinan yang baik terhadap perubahan-perubahan dalam teknologi yang sudah mengarahkan para pustakawan untuk memikirkan kembali pendekatan-pendekatan menuju fungsi dan jasa tradisional perpustakaan.

peran gerakan. Sebagaimana pemikiran sistem dipromosikan, pertimbangan karyawan menurun.

- Budaya Organisasi dan Mutu, 1980-sekarang. Kendati terdapat sisi akademis ke arah perkembangan ini, yang dipengaruhi para ahli antropologi, konsultan dan peneliti terapan mengarahkan perkembangan ini. Mutu muncul sebagai sentral perkembangan organisasi. *Theory Z*nya Quchi dan *In Search of Excellency* Waterman—keduanya dalam bibliografi dan adopsi TQM mengarahkan perkembangan minat dalam iklim organisasi.¹⁸

Bingkai budaya organisasi muncul dalam kepustakaan perpustakaan pada 1990-an. Senantiasa ada ketinggalan dari paper teoritis pertama ke inklusi dalam lebih banyak kepustakaan terapan. Hasil dari perkembangan ini ialah karya tentang nilai, simbol, makna dan sejarah organisasi, variabel-variabel yang mulai mengemuka dalam pentingnya diskursus perpustakaan.¹⁹

Perpustakaan Reaktif dan Proaktif

Dengan melihat konsep kepemimpinan perpustakaan, maka kita akan melihat perkembangan yang dialami oleh perpustakaan itu sendiri. Mampukah kita mengatakan bahwa perpustakaan kita sudah bagus? Mampunya kita mengatakan bahwa perpustakaan kita sudah proaktif terhadap perkembangan teknologi dan ledakan informasi? apakah perpustakaan kita ini proaktif (berbuat) ataukah reaktif (menunggu berbuat)? Dalam menimbulkan sebuah solusi.

Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan proaktif? Menjadi proaktif ialah bertindak ke depan untuk berhadapan dengan kesulitan yang diharapkan atau diamati. Menjadi proaktif mensyaratkan para pengikut dilibatkan dan diperhatikan dengan apa yang tengah terjadi, cerdik tentang lukisan besar. Para pustakawan adalah proaktif—pinjaman interperpustakaan, *book mobile*, OCLC, pendidikan pengguna dan Pasokan Dokumen Perpustakaan Inggris di Boston Spa adalah contoh-contoh awal. Paraphrasing Burns, organisasi proaktif didapati dalam cara-cara para pemimpin melibatkan para pengikut dalam sebuah badan usaha yang membina nilai-nilai dan motivasi mereka sendiri dan nilai-nilai dan motivasi para pengikut efektif mereka, sebagaimana dilakukan banyak inisiatif perpustakaan awal.

Mengapa harus berpendirian Reaktif?

Untuk satu hal, ada banyak kecurigaan dalam sektor bukan untuk laba tentang strategi-strategi bisnis yang berusaha memberdayakan staf. Biasanya strategi mulai

¹⁸ Beverly P. Lynch dalam artikelnya yang berjudul *Library management and leadership special section*. hlm. 1

¹⁹ Ibid. hlm. 3.

keliru ketika strategi diadakan, atas ke bawah, oleh para administrator di luar perpustakaan. Tanpa kecuali, para administrator ini membebaskan diri mereka dari strategi, paling baik pesan campuran. Bila diterapkan dengan cara ini, dengan pendanaan, pelatihan dan penjelasan yang tidak memadai, strategi dan dengan mudah disabotase dan secara legitimat dikecam karena menjadi superfisial. Cara kerja baru segera tersisih ke tepi jalan. Cara kerja baru ini tersisih bukan dari nilai unggul apapun dalam hierarki melainkan karena tujuan-tujuan ambisius dan pemahaman dan komitmen yang tak memadai.

Hierarki—urutan takaran—tetap merupakan struktur organisasi kita yang dominan, namun disfungsional. Ada premis melekat yang tak dapat dibantah bahwa setiap orang membutuhkan seorang pengawas. Dengan kata lain, tak seorang pun dapat dipercaya terlalu banyak. Selagi mereka di puncak urutan takaran (hierarki) bisa jadi mengkhayal sebaliknya, kebanyakan orang—khususnya staf terampil dan terlatih dengan baik—ogah dituturi apa yang dilakukan, namun menghaluskan urutan. Rantai komando kami, penilaian kinerja dan struktur gaji merupakan mekanisme kontrol.

Lebih dari struktur organisasi lainnya, susunan atas ke bawah mendorong kepengikutan reaktif. Hierarki atau birokrasi menjalankan fungsi—beberapa di antaranya dengan amat baik—namun hanya dengan komitmen luar biasa dan pemahaman antar para manajer tentang apa yang dikehendaki para karyawan: ruang yang cukup luas bagi pengambilan keputusan, macam dan makna dalam apa yang mereka lakukan, saling mendukung dan menghargai, peluang untuk mempelajari pekerjaan dan masa depan yang dikehendaki. Para manajer yang berfokus pada mengolah jenis lingkungan organisasi ini membantu menjadikan hierarki produktif.

Kepemimpinan Proaktif

Di era yang global seperti sekarang ini, kita sangat yakin bahwa kita membutuhkan lebih banyak pustakawan yang mendorong tempat kerja dengan suatu komitmen untuk menghasilkan yang terbaik pada diri tiap orang; suatu tempat kerja yang tegas dan kolaboratif dalam pengambilan keputusan dan pengambilan tindakan, antisipatif dan responsif terhadap banyak tantangan kita.

Banyak kisah sukses kepemimpinan proaktif. Kisah-kisah tentang Don Riggs, Simone Young, Saul Zabar, tim bola basket wanita dan Orpheus Chamber Orchestra adalah soal para pemimpin dan pengikut yang meninggalkan zona nyaman dan membereskannya. Karena beberapa kasus digambarkan dari luar perpustakaan, kita mungkin bertanya, misalnya, “Bagaimana bisa Zabar’s (toko makanan terbaik sedunia) memiliki apapun untuk ditawarkan kepada banyak perpustakaan?” Baik,

kami sebenarnya punya banyak pada umumnya dan perspektif berbeda yang didapat melalui melihat bagaimana Zabar's meraih misinya membantu kami memahami lebih baik bagaimana meraih milik kami. Keberhasilan agensi lain dalam menjadi proaktif bisa jadi memberi kepada kita kepercayaan diri untuk mencoba.

Memang tujuh jenis pemimpin buruknya mencakup beberapa jenis yang sudah aku jalankan dalam profesi kami—pemimpin yang tidak mempunyai perasaan (the callous), pemimpin yang tak kompeten (the incompetent), pemimpin yang picik (the insular) dan pemimpin yang keterlaluan (the intemperate), masing-masing seorang khianat yang tersembunyi di bawah air perpustakaan yang nampaknya tenang.

Pemaduan proses rekayasa teknis (*technical engineering*) dan rekayasa imajinasi (*imaginering*)

Untuk mewujudkan kepemimpinan perpustakaan yang idela, maka sudah saatnya para pemimpin memandang kehidupan perpustakaan dan layanan informasinya sebagai serangkaian proses rekayasa teknis (*technical engineering*) sekaligus sebagai rekayasa imajinasi (*imaginering*).²⁰ Cara pandang memadukan proses rekayasa teknis dan rekayasa imajinasi sangat bisa dilakukan walaupun hal itu juga sangat sulit untuk di implementasikan.

Dalam memandang peran kehidupan perpustakaan dan layanan informasinya, memang perlu bagi seorang pemimpin untuk berpikir tidak hanya dalam batas hal-hal yang teknis saja, tetapi juga harus kepada hal-hal yang merupakan rekayasa imajinasi. Pendekatan simbolik dengan pendekatan teknis, penyeimbangan logika dan seni sangat diperlukan di lingkungan persekolahan. Di sini peran pemimpin lebih harus bisa bertindak dan melakukan aktivitas yang bertujuan untuk menggambarkan betapa pentingnya dan tingginya nilai institusi. Pemimpin dianggap sebagai pemimpin spiritual yang secara terus menerus ingin mendapatkan keseimbangan tradisi dan berkelanjutan keyakinan serta nilai yang mendukung adanya inovasi.

Di satu sisi, beberapa orang beranggapan bahwa masalah utama perpustakaan adalah tidak jelas sasaran, kendornya peran-peran yang diperankan, supervise jarak jauh, hasil yang tidak terukur dan koordinasi yang tidak memadai. Dalam kondisi seperti itu, maka solusinya adalah menemukan mempromosikan orang-orang dalam *principalship* yang berorientasi secara teknis, dilengkapi dengan *skill* dan kemampuan untuk mengikat semuanya, menggapai system ke arah benar dan memegang or-

²⁰ Diuraikan jelas oleh Terrence E. Deal dan kent D. Peterson dalam *The Leadership Paradox : balancing logic and artistry inschools*.

ang-orang yang bertanggungjawab untuk hasil yang terukur. Cara terbaik juga adalah dengan cara bahwa perpustakaan memiliki pemimpin memiliki kemampuan untuk melaksanakan proses rekayasa teknis (*technical engineering*) sekaligus sebagai rekayasa imajinasi (*imaginer*). Proses rekayasa teknis (*technical engineering*) dapat diimplementasikan pada peran pemimpin sebagai perencana, alokator sumber daya, coordinator, supervisor, penyebar informasi, ahli hukum, penjaga pintu dan analis. Sedangkan proses rekayasa imajinasi (*imaginer*) terlihat pada peran pemimpin sebagai sejarawan, detektif antropologis, pengkhayal, symbol, pembuat tembikar, penyair, akor dan penyembuh. Kedua rekayasa tersebut adalah merupakan implementasi dari konsep "*knowing about*" dan "*knowing how*" yang merupakan penggabungan dari konsep kerja pemimpin dalam memimpin dan memberdayakan kemampuannya dalam memadukan sisi-sisi manajerial dan simbolik dalam kehidupan sehari-hari. Disini yang mengambil peran adalah keseimbangan antara penerapan kepemimpinan dan manajerial yang perlu dicermati agar keseimbangan keduanya dapat dikembangkan.

F. Simpulan

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa sebenarnya perpustakaan dapat menggabungkan aspek-aspek teknis dan simbolik dalam sebuah organisasi perpustakaan untuk bisa medapat diwujudkan sekolah lebih bisa seimbang dan sukses. Dan perpustakaan yang efektif adalah perpustakaan yang menyeimbangkan struktur dan budaya dalam seluruh kegiatannya. Mampu menyeimbangkan konsep logika dan seni dalam pengelolaan pendidikan. Serta mempunyai kemampuan untuk melaksanakan proses rekayasa teknis (*technical engineering*) sekaligus sebagai rekayasa imajinasi (*imaginer*). Dan yang paling penting adalah bagaimana kegiatan-kegiatan yang rutin harus mencerminkan budaya dan bagaimana ritual bisa pula mengakomidir tujuan-tujuan resmi. Dengan secara bersama, para pemimpin perpustakaan bekerja bersama-sama mengembangkan perpustakaan yang bermakna dan produktif. Sehingga sebenarnya kedua cara pandang proses rekayasa teknis (*technical engineering*) sekaligus sebagai rekayasa imajinasi (*imaginer*) dapat dipadukan dalam kehidupan perpustakaan dan layanan informasinya. @Semoga @

DAFTAR PUSTAKA

Bennis, W.G., 1959. *Leadership theory and administrative behavior : the problem of authority*. Administrative Science Quarterly, 4.

Beverly P. Lynch. *Library management and leadership special section.*

Boyett, Joseph H. 1998. *The Guru guide : the best ideas of the top management thinkers.* USA : John Wiley and Sons.

Drucker, Peter F. 1996. *The Leader of the future : new visions, strategies, and practices for the next era.* San Francisco : Jossey-Bass.

Hesselbein, Frances et.all. 1996. *The leader of the future : new vision, strategies and practices for the next era.* San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

http://www.sabda.org/lead/?title=seri_kepemimpinan

John Lubans Jr. *Toward proactive leadership in libraries*

Karen Brown Dan Kate Mare. *Librarianship and change*

Kotter, John P. 1996. *Leading change.* USA : John P. Kotter

Kouzes, James M. *Leadership challenge.* Jossey-Bass

Nahavandi, Afsaneh. 1997. *The Art and science of leadership.* USA : Prentice-Hall.

Naskah akademik rancangan undang-undang perpustakaan yang disusun oleh perpustakaan nasional dan dapat di download pada http://www.pnri.go.id/uploaded_files/homepage_folders/highlight/ruu_perpustakaan/naskah_akademis.htm.

Pierce Butler. 1951. *An Introduction to Library Science* (1961)

Timpe. A. Dale 1991. *Seri manajemen sumber daya manusia : kepemimpinan.* Jakarta : Elex Media Komputindo.

Timpe, A. Dale. 2002. *Kepemimpinan.* Jakarta : Gramedia Asri Media.

Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam organisasi : leadership in organizations 3e* Yogyakarta: Prenhallindo, 1998.