

Berkala Ilmu Perpustakaan dan Informasi, Vol. 16, No. 2, Desember 2020, Hal. 184-197
DOI: 10.22146/bip.v16i1.36
ISSN 1693-7740 (Print), ISSN 2477-0361 (Online)
Tersedia online di <https://journal.ugm.ac.id/v3/BIP>

Gaya kepemimpinan transformasional dan situasional di perpustakaan akademik

Machsun Rifauddin¹, Munardji², Arfin Nurma Halida³, Nur Kholis⁴

¹Program Studi Ilmu Perpustakaan dan Informasi Islam, IAIN Tulungagung

²Program Studi Pendidikan Agama Islam, IAIN Tulungagung

³Program Studi Psikologi Islam, IAIN Tulungagung

⁴Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, IAIN Tulungagung

^{1,2,3,4}Jl. Mayor Sujadi Timur, No. 46 Tulungagung 66221

e-mail: machsunr@gmail.com

Naskah diterima: 22 Januari 2020, direvisi: 16 Agustus 2020, disetujui: 29 Oktober 2020

ABSTRAK

Pendahuluan. Kepemimpinan transformasional dan situasional penting diterapkan pada perpustakaan akademik karena mampu merubah perilaku organisasi dan meningkatkan kinerja bawahan. Namun belum ada komparasi antara kedua gaya kepemimpinan tersebut. Penelitian ini mengkomparasikan dua gaya kepemimpinan dan membangun konsep kepemimpinan ideal di perpustakaan akademik.

Metode penelitian. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur dari buku, jurnal, dan sumber lain yang berkaitan dengan tema.

Data analisis. Mencari berbagai literatur, menelaah dan menyeleksi data yang terkumpul, mengembangkan kerangka teori, dan membuat konsep isi kajian pembahasan.

Hasil dan Pembahasan. Kepemimpinan transformasional tepat dijalankan untuk menciptakan visi perpustakaan akademik dengan jumlah sumber daya manusia yang masih sedikit, menekankan pada komunikasi dua arah, dan tepat digunakan pemimpin untuk memotivasi staf. Gaya kepemimpinan situasional mendukung tercapainya visi perpustakaan akademik ketika komitmen bawahan dikembangkan dengan kuat dan didukung dengan sumber daya manusia yang memadai. Interaksi bisa terjadi secara searah maupun dua arah dan bawahan termotivasi ketika mendapatkan kepercayaan dan dukungan penuh.

Kesimpulan dan Saran. Komparasi gaya kepemimpinan transformasional dan situasional dapat menunjukkan ketepatan penerapan gaya kepemimpinan di perpustakaan akademik terkait dengan pengembangan visi perpustakaan, efektivitas kerja, komunikasi, dan motivasi kerja. Kepala perpustakaan akademik perlu mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan gaya kepemimpinan sebelum menerapkannya.

Kata kunci: kepemimpinan; kepemimpinan transformasional; kepemimpinan situasional; perpustakaan akademik

ABSTRACT

Introduction. In academic libraries, transformational and situational leadership is important as it can change organizational behavior and increase the staff performance. There is limited discussion types of leadership. This research discusses two types of leadership and develops a framework in academic libraries of ideal leadership.

Data Collection Method. The paper used a qualitative approach and considered literature review from books, journals, and other sources related to the theme.

Data Analysis. The paper analyzed various literature, examined and selected data, developed a theoretical framework, and conceptualized the contents.

Result and Discussions. Transformational leadership in the academic library is appropriate to create a vision, however, staff commitments develop slowly. The leadership can be appropriately applied to the academic library with a few human resource as it emphasizes two-way communication to motivate staff. Meanwhile, in the situational leadership, organizational vision can be achieved when staff commitments are developed effectively.

The situational leadership can be implemented in the academic libraries with large number of staff by using direct and two-way interaction, as staff motivation may increase when they are trusted.

Conclusion. *The transformational and situational leaderships are effective when applied to the proper circumstances to achieve set goals. Library leaders need to consider strengths and weaknesses of the leadership style.*

Keywords: *leadership; transformational leadership; situational leadership; academic library*

A. PENDAHULUAN

Persaingan global yang semakin kompetitif di era modern mengharuskan lembaga atau organisasi berkembang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Organisasi dapat berkembang dengan baik apabila dijalankan dengan prosedur yang baik pula, dan tentunya pemimpin memiliki andil besar dalam menjalankan organisasinya untuk dibawa ke arah mana. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya memiliki peran penting terhadap kesuksesan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (Agustia, 2011). Perpustakaan sebagai sebuah lembaga atau organisasi memiliki peran penting dalam menyediakan segala macam bentuk informasi yang dibutuhkan masyarakat di era saat ini. Perpustakaan harus dikelola oleh orang yang memiliki kompetensi di bidangnya, termasuk di sini adalah perpustakaan akademik. Perpustakaan akademik bisa disebut juga sebagai perpustakaan perguruan tinggi dan merupakan bagian dari unit pelayanan teknis di universitas, akademi, maupun lembaga pendidikan tinggi.

Maju mundurnya perpustakaan tergantung pada peran pemimpin di dalamnya, karena pemimpin bertanggung jawab atas kinerja bawahan dan pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang untuk dapat memengaruhi dan memotivasi orang lain sehingga terwujudnya efektivitas dan keberhasilan organisasi (Yukl, 2013). Perbedaan karakteristik sebuah organisasi diakibatkan gaya kepemimpinan yang ada di dalamnya, yaitu panorma perilaku seseorang yang digunakan untuk memengaruhi orang lain sebagaimana yang dilihatnya (Thaha, 2012). Organisasi seperti perpustakaan tanpa kepemimpinan yang baik dan bijaksana akan menghadapi banyak konflik internal maupun eksternal. Sikap dalam kepemimpinan ialah

tidak hanya sekedar melakukan apa yang benar menurut kemauan pemimpin, akan tetapi mencakup kekuatan untuk membuat orang-orang lain mengerjakan suatu pekerjaan sesuai dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Para peneliti saling mengklaim tentang gaya kepemimpinan yang paling tepat diterapkan dalam sebuah organisasi. Pertama adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini dirasa tepat untuk dijalankan pada era saat ini karena kondisi lingkungan kerja yang selalu berubah-ubah dan pemimpin transformasi dianggap sebagai pilihan tepat untuk memimpin sebuah organisasi melewati perubahan dari internal maupun eksternal organisasi (Kumaran, 2012). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan karena mampu mengikuti perkembangan informasi, kemajuan teknologi, tuntutan profesionalisme kerja, dan perubahan karakter pemustaka (Harmoko, 2017).

Tantangan utama yang dihadapi oleh kepemimpinan perpustakaan akademik berkaitan dengan upaya mendemonstrasikan nilai-nilai perpustakaan kepada sivitas akademik di perguruan tinggi. Selain itu kepemimpinan di perpustakaan akademik memiliki tantangan untuk mempertahankan sumber daya atau staf perpustakaan terlatih dan kompeten (Le, 2015). Oleh karena itu, diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengatasi problem tersebut. Peneliti menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk dijalankan pada era saat ini. Hal ini karena kondisi lingkungan kerja yang selalu berubah-ubah maka diperlukan pemimpin yang mampu memiliki kharisma, mampu memberikan

motivasi, mampu memberikan inspirasi ide dan gagasan, serta pemimpin yang mampu mendengarkan suara bawahan (Cote, 2017). Gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai pilihan tepat untuk memimpin sebuah organisasi melewati perubahan dari internal maupun eksternal organisasi (Kumaran, 2012). Gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan mampu meningkatkan kreativitas karyawan tersebut (Safdar & Liu, 2017).

Namun di sisi lain, keefektifan kepemimpinan juga ditentukan oleh situasi dan kondisi, di mana relevansi penerapannya terdapat pada tingkat kemampuan bawahan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya (Ahmad, 2013), dan ini merupakan karakteristik utama dari gaya kepemimpinan yang kedua yaitu gaya kepemimpinan situasional (*situational leadership*). Gaya kepemimpinan tersebut mengandung hubungan antara beberapa gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan bawahan, artinya bahwa pemimpin yang memiliki gaya ini sangat memperhitungkan kemampuan bawahan sebelum memberikan tugas (Thaha, 2012). Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu mengondisikan gaya kepemimpinannya dari berbagai situasi (Latier & Husna, 2020). Selain itu, gaya kepemimpinan situasional mampu meningkatkan kepuasan karyawan dan hal ini memberikan kontribusi yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan (Setyorini, 2018). Kedua gaya kepemimpinan di atas dapat dikatakan efektif apabila dijalankan pada situasi dan kondisi tepat, dan komparasi antara kedua gaya kepemimpinan sangat penting untuk menunjukkan pada titik mana setiap gaya kepemimpinan tersebut dapat dikatakan tepat untuk dijalankan dalam perpustakaan akademik.

Berdasarkan uraian di atas kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional memberikan dampak yang baik bagi pengembangan organisasi. Akan tetapi gaya kepemimpinan tersebut memiliki kelemahan dan kekurangan. Konsep penyampaian visi dan inspirasi pimpinan bila tidak dikelola dengan

baik akan menimbulkan kesan negatif bagi orang lain. Hal ini dimungkinkan pimpinan maupun bawahan akan menyampaikan visi dan misi seseorang dari pada visi organisasi. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional memiliki sisi yang berbeda. Hal ini tergambar pada dua penelitian terdahulu. Putra and Dewi (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan upaya komunikasi secara terus menerus antara pimpinan dan bawahan secara intensif. Pimpinan harus menyampaikan visi, misi, dan tugas organisasi kepada bawahan agar dapat diikuti oleh bawahannya. Selanjutnya kepemimpinan transformasional memerlukan umpan balik yang konsisten dari bawahan untuk mewujudkan visi bersama. Sementara gaya kepemimpinan situasional memerlukan pengalaman seorang pemimpin untuk mengelola organisasi. Hal ini karena diperlukan kemampuan menyesuaikan dan membaca situasi dan kondisi organisasi setiap saat (Hidayat, Patras, Hardhienata, & Agustin, 2020).

Peran kepemimpinan di perpustakaan perguruan tinggi sangat penting untuk perubahan organisasi (Syauqy, 2016). Kepemimpinan perpustakaan akademik membutuhkan keterampilan dan kompetensi yang inovatif, kemampuan komunikasi yang efektif, dan cara berpikir baru untuk menghadapi tantangan dan menciptakan kemauan untuk beradaptasi dengan perubahan (Aslam, 2019). Kepemimpinan transformasional memiliki visi yang jelas atas tantangan yang terjadi di perpustakaan akademik (Kristina, 2015). Sedangkan kepemimpinan situasional mampu meningkatkan kinerja bawahan di perpustakaan akademik (Latier & Husna, 2020). Permasalahan saat ini adalah belum ada penelitian yang membandingkan antara kedua gaya kepemimpinan tersebut dalam penerapannya di perpustakaan akademik. Padahal komparasi antara kedua gaya kepemimpinan tersebut penting untuk melihat kelebihan dan kekurangannya. Penelitian ini bertujuan untuk membangun konsep baru

tentang kepemimpinan yang tepat dipergustakaan akademik dengan mengkomparasikan antara dua gaya kepemimpinan sekaligus yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional. Hasil penelitian ini berupa konsep baru dalam penerapan kepemimpinan di perpustakaan akademik. Hasil dari penelitian juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan penelitian berikutnya mengenai gaya kepemimpinan yang tepat untuk perpustakaan akademik saat ini dilihat dari segi kelebihan dan kekurangannya.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian gaya kepemimpinan telah banyak dibahas pada penelitian sebelumnya namun masih jarang ditemukan dalam konteks perpustakaan akademik. Pertama penelitian tentang urgensi kepemimpinan transformatif bagi perpustakaan perguruan tinggi (Kristina, 2015). Kedua, kepemimpinan transformasional ideal untuk perpustakaan zaman *now*, yaitu kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan (A'yunin, 2019). Ketiga pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pustakawan di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (Diana, 2018). Keempat, hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dengan kinerja pustakawan di lingkungan Perpustakaan Universitas Negeri Malang (Setiawan, 2015). Penelitian terbaru tentang analisis gaya kepemimpinan kepala perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan yang dijalankan menganut sistem gaya kepemimpinan situasional (Latiar & Husna, 2020). Pada penelitian sebelumnya tidak terdapat satu pun peneliti yang mengkomparasikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan situasional. Hasil penelitian ini nantinya bersifat menyempurnakan dari penelitian sebelumnya dalam konteks penerapan gaya kepemimpinan yang tepat di perpustakaan akademik saat ini. Tujuan mengkomparasikan antara kedua gaya kepemimpinan tersebut adalah untuk

menunjukkan dalam hal apa dan kondisi seperti apa kedua gaya kepemimpinan tepat untuk diterapkan di perpustakaan akademik dan bukan menentukan gaya mana yang paling efektif antara keduanya. Selain itu, penelitian ini juga membahas berbagai kelemahan antara gaya kepemimpinan tersebut untuk memberikan pandangan dan antisipasi penerapan gaya kepemimpinan yang kurang tepat untuk dijalankan di perpustakaan akademik.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris "*leader*" muncul sejak tahun 1300-an, selanjutnya muncul istilah "*leadership*" sekitar tahun 1700-an. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai sebuah seni untuk memengaruhi perilaku manusia secara individu maupun kelompok (Thaha, 2012). Kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi orang lain agar paham dan sepakat terhadap suatu tugas yang perlu dilaksanakan secara efektif, dan juga memfasilitasi usaha individu serta kelompok dalam mencapai tujuan secara bersama-sama (Yukl, 2013). Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan berhubungan dengan kekuasaan, dan kekuasaan dapat memengaruhi keyakinan, sikap dan tindakan orang lain baik secara individu maupun kelompok. Secara garis besar kepemimpinan dapat dikatakan sebagai sebuah proses seseorang yang memengaruhi individu maupun kelompok melalui ide maupun gagasan pemikiran dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi secara bersama.

Berbeda pemimpin bisa jadi berbeda pula gaya kepemimpinannya. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari bagaimana perilaku ia ketika memimpin. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan pemimpin ketika ia memengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihatnya (Thaha, 2012). Gaya kepemimpinan dapat dikatakan sebagai karakteristik diri seseorang dalam upayanya memengaruhi seorang individu maupun kelompok. Perbedaan gaya kepemimpinan bisa saja dipengaruhi karakteristik sifat pemimpin itu sendiri, pengalaman ia memimpin, dan situasi yang dihadapi dalam proses kepemimpinan. Semakin seseorang berpengalaman dalam memimpin maka

semakin banyak pula alternatif gaya kepemimpinan yang dapat ia lakukan. Oleh sebab itu, memungkinkan seorang pemimpin memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan.

Berbicara masalah kepemimpinan yang sering juga dijadikan sebagai analisis efektivitas kepemimpinan adalah *transformational leadership*. Istilah kepemimpinan tersebut dicetuskan pertama kali oleh Bass tahun 1985 dan merupakan pengembangan atau adopsi dari pemikiran Burns pada tahun 1978 yang dikenal dengan istilah *transforming leadership*. Kepemimpinan transformasional memiliki 4 komponen yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration* (Robbins & Judge, 2013). Pemimpin transformasional memberikan fondasi yang kuat untuk inovasi serta keyakinan bahwa segala sesuatu dapat diperbaiki atau dioptimalkan melalui transformasi dan perubahan strategis (Germano, 2011). Gaya kepemimpinan transformasional mampu mentransformasi atau menciptakan perubahan organisasi dan memotivasi pengikutnya untuk bergerak bersama dalam mewujudkan visi menjadi kenyataan.

Kriteria yang harus dimiliki pemimpin di antaranya adalah pemimpin yang menetapkan arah dan kecepatan, pemimpin yang memotivasi, pemimpin menetapkan tujuan, dan pemimpin menentukan kebijakan (Kumaran, 2012). Kepemimpinan transformasional mencerminkan figur pemimpin yang memiliki karakter kuat di mana ia mampu menggunakan kekuasaan untuk kepentingan mencapai tujuan bersama dengan cara memotivasi para pengikutnya (Kristina, 2015). Pemimpin dengan gaya transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mampu memberikan layanan maksimal (Harmoko, 2017). Berangkat dari berbagai literatur, pemimpin transformasional dapat dikatakan sebagai pemimpin yang mampu memberikan inspirasi serta motivasi terhadap bawahan untuk mewujudkan visi melalui perubahan. Pemimpin yang tidak memiliki inisiatif untuk membangkitkan motivasi bawahan tidak termasuk dalam tipe pemimpin

transformatif. Kunci utama dalam kepemimpinan transformasional adalah transformasi visi dan motivasi bawahan.

Teori situasional berangkat dari konsep teori situasional Hersey and Blanchard (1982), yaitu menghubungkan antara kepemimpinan efektif dengan tingkat kematangan pengikut (Thaha, 2012). Kemauan dan kemampuan seseorang untuk dapat bertanggung jawab atas perilakunya sendiri merupakan bentuk kematangan dalam kepemimpinan situasional (Thaha, 2012). Gaya kepemimpinan situasional dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan yang ideal karena mempertimbangkan kemampuan dan kematangan orang-orang yang dipimpin. Pemimpin dengan gaya ini biasanya memiliki pengalaman yang lama dalam memimpin sebuah organisasi sehingga ia mampu mengaplikasikan berbagai gaya kepemimpinan sekaligus. *Situational Leadership* merupakan penggabungan empat gaya kepemimpinan sekaligus yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* (Northouse, 2018) yang menitikberatkan pada karakteristik kesiapan dan kematangan bawahan. Tidak semua pemimpin memiliki gaya kepemimpinan seperti ini. Pemimpin membutuhkan pengalaman dan kemampuan yang matang untuk dapat menerapkan kepemimpinannya dan juga tidak mengesampingkan keterlibatan orang-orang yang dipimpinnya. Keempat gaya kepemimpinan tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.

Penjelasan keempat gaya kepemimpinan sesuai Thaha (2012) pada gambar 1 adalah sebagai berikut: Gaya 1 (G1), memberi tahu (*telling*). Gaya ini lebih menekankan pada komunikasi satu arah. Pemimpin lebih banyak memberi pengarahan dengan minim dukungan karena kesiapan dan kematangan bawahan rendah. Pemimpin dengan gaya ini lebih banyak memberikan intruksi secara spesifik tentang pekerjaan yang harus dikerjakan dan mengawasi kinerja bawahan secara ketat. Gaya kepemimpinan ini dijalankan ketika bawahan minim keterampilan dan keahlian serta kurangnya motivasi dalam bekerja. Gaya 2 (G2), mempromosikan (*selling*). Gaya ini

menampilkan komunikasi dua arah di mana pemimpin banyak mengarahkan dan juga banyak memberi dukungan. Pemimpin model ini masih menjelaskan setiap putusan dan kebijaksanaannya kepada bawahan dan memberikan pengawasan yang ketat, namun juga mau menerima pendapat pengikutnya. Gaya ini diterapkan terhadap bawahan yang memiliki kesiapan dan kematangan sedang, memiliki *skill* yang rendah namun memiliki motivasi yang kuat.

Gaya 3 (G3), berpartisipasi (*participating*). Gaya ini muncul ketika antara pemimpin dan bawahan mampu bekerjasama dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang memiliki gaya ini lebih mengutamakan pemberian dukungan dengan sedikit pengarahan. Keputusan diambil secara bersama-sama, begitu juga ide pemecahan masalah dilakukan dengan komunikasi yang intens. Pemimpin juga selalu memberi dukungan yang kuat terhadap segala usaha yang dilakukan oleh bawahannya. Gaya ini dilakukan ketika kesiapan bawahan sedang. Gaya ini juga dilakukan ketika kemampuan dan keahlian bawahan tinggi namun motivasi untuk mengaktualkan kemampuannya tersebut kurang. Gaya 4 (G4), mendelegasikan (*delegating*). Gaya ini mencerminkan kebebasan, pendelegasian tugas dan wewenang yang luas terhadap bawahan. Pemimpin dengan tipe ini sangat sedikit memberikan dukungan serta pengarahan. Pemimpin menyerahkan keputusan dan tanggung jawab sepenuhnya kepada bawahannya, memberikan kesempatan yang luas dan meyakini setiap kemampuan bawahan. Gaya ini dilakukan ketika bawahan memiliki kesiapan tinggi dengan kemampuan dan keahlian yang tinggi, serta memiliki motivasi yang kuat untuk menyelesaikan setiap tugasnya.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui metode studi literatur yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara merujuk terhadap berbagai macam literatur yang sesuai dan seperti keinginan penulis, sedangkan sumber literatur tersebut bisa

didapatkan dari buku, jurnal atau internet (Kumar, 2011). Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menjelaskan situasi dengan sistematis, masalah, fenomena, pelayanan atau program, penyediaan informasi, kehidupan sebuah komunitas, dan menjelaskan sikap terhadap isu yang disajikan secara sistematis (Kumar, 2011). Studi literatur dalam penelitian ini dilakukan dengan penelaahan terhadap berbagai buku, jurnal, tesis, maupun hasil penelitian lainnya yang berhubungan dengan tema penelitian. Secara lebih spesifik, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis data berikut: 1). mencari berbagai literatur 2). menelaah dan menyeleksi data yang sudah terkumpul, 3). mengembangkan kerangka teori, dan 4). mengembangkan dan membuat konsep isi kajian pembahasan (Kumar, 2011). Peneliti memulai dengan pencarian berbagai macam karya ilmiah atau hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan situasional yang telah dipublikasikan untuk membangun kerangka penelitian (*research design*). Penentuan sumber rujukan yang dipakai berdasarkan jenis, tema, cakupan, dan keterbaruan yang diambil dari buku, jurnal dan internet. Kemudian analisis riset studi literatur dilakukan dengan membaca dan menganalisis berbagai teori tentang gaya kepemimpinan, terutama kepemimpinan transformasional dan situasional pada perpustakaan akademik. Selanjutnya proses membandingkan kedua konsep teori kepemimpinan tersebut dilakukan pada tahap penelaahan data untuk dikembangkan menjadi kerangka teori baru. Terakhir, kerangka teori yang telah disusun, dikembangkan dan ditulis dalam pembahasan.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perpustakaan dan kepemimpinan adalah dua istilah yang sering didengar dalam konteks masa depan perpustakaan karena kemajuan perpustakaan sangat dipengaruhi oleh kebijaksanaan pemimpin dalam organisasi. Fungsi perpustakaan dalam konteks perpustakaan akademik adalah memenuhi kebutuhan informasi bagi segenap sivitas akademika untuk mewujudkan tri dharma perguruan tinggi. Oleh sebab itu, sudah

selayaknya fungsi dan peran perpustakaan akademik diperhatikan terutama dari segi manajerial dan kepemimpinan, karena kepemimpinan yang baik akan menciptakan manajemen organisasi yang baik pula. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai faktor yang paling berperan dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi (Ahmad, 2013). Seiring dengan perubahan waktu, jenis tantangan yang dihadapi para pemimpin perpustakaan juga berubah (Aslam, 2019). Sebuah kepemimpinan akan efektif apabila dijalankan oleh orang yang berpengalaman atau terlatih dalam memimpin. Kepemimpinan dijalankan bukan sekedar persoalan bakat, melainkan seseorang akan menjadi terampil dan ahli dalam melaksanakan kepemimpinan dengan belajar dari sebuah pengalaman.

Pemimpin di perpustakaan sangat dominan berperan dalam pencapaian keberhasilan organisasi (Alfatih & Wijayanti, 2017). Seorang pemimpin juga harus memahami betul hakikat kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Namun yang lebih penting daripada itu bahwa pemimpin harus selalu aktif memengaruhi bawahannya untuk melakukan suatu tindakan demi tercapainya tujuan organisasi (Nurfadliah, 2019). Pemimpin harus terus mendorong perubahan, biasanya ini melibatkan perubahan visi dan kemudian menetapkan tujuan untuk mewujudkan visi tersebut. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatiannya pada permasalahan yang dihadapi pengikutnya dan perkembangan kebutuhan setiap pengikutnya dengan cara mendorong mereka untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2013). Beberapa komponen penting dalam kepemimpinan perpustakaan akademik adalah: visi, integritas, keterampilan manajemen, keterampilan kolaborasi, dan keterampilan komunikasi (Le, 2015). Dalam menjalankan tugasnya, setiap pemimpin tidaklah memiliki gaya kepemimpinan yang sama karena perbedaan psikologis dan lingkungan kerja. Berdasarkan hasil analisis, terdapat berbagai perbedaan karakteristik antara gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan situasional sebagaimana

dijelaskan pada Tabel 1.

Setiap perpustakaan pastinya memiliki visi dan misi yang berbeda sesuai dengan model ataupun jenis perpustakaan itu sendiri, dan segala aktivitas di perpustakaan seharusnya berjalan sesuai visi dan misi yang telah dirancang untuk mencapai tujuan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki visi yang jelas (Diana, 2018). Pemimpinan transformasional mampu menciptakan visi dan menjadi motivator bagi pengikutnya untuk merealisasikan visi tersebut. Visi perpustakaan akan tercapai apabila setiap pengelola perpustakaan mampu berpikir kreatif dan inovatif. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan memiliki hubungan positif (Jyoti & Dev, 2015). Kreativitas dapat memengaruhi keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas baik ia sebagai pemimpin maupun sebagai bawahan.

Kepemimpinan terbentuk dari adanya interaksi antara pemimpin dan orang yang dipimpin, sedangkan kesuksesan sebuah organisasi dibangun atas kerjasama dan komitmen antar keduanya. Komitmen menjadi kunci utama untuk menjalin hubungan dalam sebuah organisasi. Apabila sebuah organisasi dibangun atas komitmen yang kuat dari semua pihak maka tujuan organisasi akan tercapai dengan baik. Terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi (Setiawan & Amar, 2016). Kepala perpustakaan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat membangun komitmen antara atasan dan bawahan untuk mewujudkan visi misi dan tujuan yang sama sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan dan iklim kerja yang kondusif. Meski komitmen yang dibangun tersebut berjalan secara lambat, namun memiliki dampak besar atas keberhasilan sebuah organisasi perpustakaan dimasa mendatang.

Berbeda dengan kepemimpinan situasional, komitmen bawahan dapat terwujud dengan sangat cepat, karena pemimpin memberikan kewenangan penuh kepada bawahan untuk menjalankan tugasnya dan tetap

mempertimbangkan dengan matang kemampuan bawahan sebelum memberikan tugas tersebut. Pada kepemimpinan situasional terdapat beberapa gaya kepemimpinan sekaligus yaitu “*telling*”, “*selling*”, “*participating*”, dan “*delegating*” (Thaha, 2012), dan kematangan bawahan merupakan fokus garapan pada gaya kepemimpinan situasional. Oleh sebab itu, profesionalitas dan *skill* bawahan selalu menjadi tolak ukur dalam menjalankan kepemimpinan situasional. Artinya, kesuksesan kepemimpinan ini tidak hanya dipengaruhi perilaku kepemimpinan melainkan juga perilaku bawahan dengan berbagai karakteristik yang berbeda. Jadi visi yang dibangun akan cepat dicapai apabila setiap bawahan memiliki komitmen yang kuat untuk merealisasikan visi tersebut, dan sebaliknya apabila komitmen ini tidak dimiliki maka visi tidak akan tercapai atau gagal. Mengingat kompetensi dan komitmen yang dimiliki bawahan sangat beragam, tentu pencapaian visi lembaga tidaklah mudah dan di sinilah peran kepemimpinan situasional sangat dibutuhkan.

Menjadi seorang pemimpin di perpustakaan akademik tidaklah mudah karena tidak semua perguruan tinggi memiliki sumber daya manusia yang melimpah, bahkan lebih banyak kekurangan tenaga karena tidak seimbang jumlah mahasiswa yang dilayani dengan jumlah tenaga perpustakaan yang ada. Kepala perpustakaan akademik harus memiliki kompetensi untuk dapat melakukan perubahan pada organisasi yang dipimpinnya dan menjadi motivator sekaligus inspirasi bagi bawahannya. Pemimpin yang memotivasi merupakan ciri dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional memiliki karakter kuat yang dapat memanfaatkan kekuasaan untuk pencapaian tujuan bersama dengan cara memotivasi para staffnya (Kristina, 2015). Kepemimpinan transformasional juga mampu meningkatkan komitmen pengikutnya untuk menciptakan nilai organisasi, mengembangkan visi, melakukan perubahan dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Salah satu masalah yang sering ditemukan di perpustakaan akademik sekarang ini adalah kurangnya kuantitas dan kualitas SDM terutama

pustakawan. Jumlah pustakawan dan staf perpustakaan yang masih sedikit tidak sebanding dengan kebutuhan tenaga kerja di perpustakaan yang berimbas pada beban kerja yang semakin berat, sehingga akan sangat memengaruhi kualitas pelayanan. Kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan pada perpustakaan akademik dengan jumlah SDM yang masih sedikit karena tidak menutup kemungkinan satu orang merangkap tugas-tugas yang lain. Oleh karena itu, petunjuk dan arahan kepala perpustakaan sangat diperlukan agar tidak terjadi ketimpangan tugas antar bawahan (pustakawan/staf perpustakaan). Gaya kepemimpinan transformasional memberikan gambaran seorang pemimpin yang kreatif dan inovatif, di mana gagasan dan ide seorang pemimpin menjadi penentu kemajuan sebuah lembaga perpustakaan. Gagasan yang melahirkan sebuah kebijakan menjadi tolak ukur pertama apakah kebijakan yang diambil seorang pemimpin dapat dijalankan dengan baik oleh bawahannya dan apakah tujuan yang dibangun dapat dicapai bersama.

Kebalikan dari kepemimpinan transformasional, kepemimpinan situasional akan sangat tepat apabila dijalankan di perpustakaan dengan jumlah SDM banyak. Efektivitas pencapaian tujuan organisasi tidak saja ditentukan oleh pemimpin melainkan hasil kerjasama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin (Agustia, 2011). Selain itu, komitmen masing-masing bawahan untuk menjalankan setiap tugasnya sudah terwujud dengan sangat kuat. Kepala perpustakaan dapat memberikan tugas kepada bawahan sesuai tupoksi kerja dan kemampuan (*skill*) yang dimiliki oleh bawahan. Gaya Kepemimpinan situasional sangat tepat diaplikasikan karena masing-masing bawahan memiliki kemampuan kerja yang berbeda-beda.

Komunikasi yang baik penting dimiliki pemimpin karena berkaitan dengan tugasnya untuk membimbing, memengaruhi, mendorong, dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan bersama (Alfatih & Wijayanti, 2017). Komunikasi pasti terjadi di setiap proses kepemimpinan. Interaksi searah maupun dua arah dapat dilakukan dalam kepemimpinan

situasional (Thaha, 2012). Komunikasi satu arah berarti kepala perpustakaan lebih banyak memberitahukan, membimbing, mengarahkan, dan menentukan tugas kepada bawahan yang kurang memahami atau mengerti tentang tugas yang akan dijalankan. Hal ini bisa terjadi ketika perpindahan jabatan atau terdapat pustakawan/pegawai yang baru bergabung di mana mereka masih minim pengalaman atau memiliki kemampuan terbatas. Komunikasi dua arah terjadi apabila kemampuan serta keahlian bawahan rendah namun memiliki motivasi yang kuat atau sebaliknya. Kepala perpustakaan tetap memberikan arahan namun juga juga menerima masukan. Arahan yang dilakukan dengan tujuan untuk memotivasi bawahan sehingga kompetensinya dalam bekerja semakin meningkat. Motivasi juga dapat dilakukan dengan melibatkan bawahan dalam setiap aktivitas di perpustakaan. Tidak seperti kepemimpinan situasional, kepemimpinan transformasional lebih menekankan komunikasi dua arah dimana selain mengarahkan, pemimpin juga banyak memberi dukungan pada bawahan (Thaha, 2012). Kepala perpustakaan memiliki tanggung jawab penuh terhadap visi yang dibangun atas inisiatifnya dan telah disepakati bersama pengelola perpustakaan yang lainnya. Pemimpin di perpustakaan harus memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang menciptakan hubungan yang berkelanjutan dan dapat dipercaya tidak hanya dengan pegawai perpustakaan tetapi juga dengan pemangku kepentingan lain untuk mencapai tujuan (Sucozhañay dkk., 2014).

Kepemimpinan transformasional menempatkan pemimpin sebagai aktor utama yang menciptakan ide, visi, dan menjadi motivator bagi pengikutnya sedangkan kepemimpinan situasional menempatkan kematangan bawahan sebagai kunci utama pengambilan keputusan. Karakteristik kepemimpinan efektif yang paling banyak diinginkan bawahan adalah visioner dan integritas (Le, 2015) dan visioner merupakan karakteristik daripada gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin visioner tidak sekedar reaktif terhadap perubahan melainkan juga lebih bersifat aktif, kreatif, dan inovatif

(Kristina, 2015). Seorang pemimpin di perpustakaan haruslah pemimpin yang tangguh, kreatif, dan inovatif dan mampu memberikan perubahan baru baik dari sisi peran, fungsi, sumber daya manusia, serta *image* perpustakaan itu sendiri (Kristina, 2015), itu salah satu alasan kenapa gaya kepemimpinan transformasional diperlukan di perpustakaan akademik. Pemimpin perpustakaan yang tangguh dapat menumbuhkan ketahanan pribadi dan organisasi dengan cara mengenali tantangan serta berupaya mengatasinya. Pemimpin perpustakaan juga berupaya untuk memperkuat kemampuan dan fleksibilitas individu dan kolektif yang akan membangun ketahanan selama masa perubahan (Bodenheimer, 2018).

Sebaliknya, dalam kepemimpinan situasional, pemimpin harus mampu memotivasi anggotanya untuk berkerja dengan tanggung jawab dan berkerja sama mencapai tujuan organisasi (Wirda & Azra, 2012). Pemimpin juga harus dapat menciptakan iklim organisasi di mana seseorang merasa bebas namun tetap bertanggung jawab (Wirda & Azra, 2012). Tanggung jawab atas perilakunya sendiri merupakan bentuk kematangan dalam kepemimpinan situasional (Thaha, 2012). Bila merujuk pada konsep kepemimpinan situasional tersebut, maka setiap pegawai di perpustakaan dituntut untuk dapat menyelesaikan tugas yang sesuai dengan bidang keahliannya dan mampu bertanggung jawab atas kinerjanya. Oleh karena itu, kepala perpustakaan selaku pemimpin tertinggi perlu mempertimbangkan gaya kepemimpinan tersebut.

Perbedaan mendasar antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan situasional terdapat pada aspek motivasi. Kepemimpinan saat ini menuntut individu untuk dapat melakukan perubahan, memiliki visi dan misi, dan pengaruh yang kuat sehingga mampu memotivasi rekan kerja di organisasi perpustakaan (Kristina, 2015). Motivasi ini muncul karena adanya dorongan dalam diri seseorang yang mampu menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk mencapai tujuan tertentu (Wirda & Azra, 2012). Pemimpin transformasional memberikan banyak manfaat bagi perpustakaan termasuk meningkatkan

efektivitas organisasi dan memfasilitasi perubahan. Pemimpin perpustakaan dengan gaya transformasional membantu menstimulasi, memotivasi, dan menginspirasi karyawan dalam kehidupan profesional mereka. Selain itu juga membangun hubungan dalam berbagai cara, sesuai dengan tingkat pekerjaan, pemahaman, dan kemampuan staf (Martin, 2017).

Pemimpin dengan gaya transformasional menjadi motivator bagi pengikutnya untuk bersama mendorong kemajuan perpustakaan. Adapun tinggi-rendahnya motivasi bawahan dalam kepemimpinan situasional menjadi patokan pemimpin untuk mengambil keputusan pemberian tugas dan tanggung jawab. Secara singkat dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional membangun motivasi sedangkan kepemimpinan situasional mempertimbangkan motivasi sebagai indikator kematangan bawahan. Perpustakaan akademik membutuhkan pemimpin berkaliber tinggi agar profesi pustakawan dapat bertahan dan berkembang. Meskipun bukan satu-satunya gaya kepemimpinan yang terkait dengan manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional adalah gaya yang perlu dipelajari lebih luas dalam kepustakawanan akademik (Martin, 2016).

Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kelemahan. Gaya kepemimpinan transformasional telah terbukti sangat berkorelasi dengan perubahan kesuksesan dalam organisasi (Martin, 2015). Kepemimpinan transformasional dapat memunculkan komitmen yang kuat dari bawahan dan bersifat memotivasi, dapat memberdayakan potensi bawahan serta meningkatkan hubungan interpersonal antar atasan dengan bawahan atau antar sesama bawahan. Kelemahan kepemimpinan transformasional adalah bersifat sukarela (tidak memaksa). Komitmen tidak terikat dan berjalan lambat. Artinya tidak ada jaminan keberhasilan bawahan secara menyeluruh. Visi dan tujuan yang telah dibangun tidak akan terwujud secara maksimal apabila komitmen tidak kuat. Oleh sebab itu setiap pemimpin harus berani mengambil resiko. Kepemimpinan

transformasional ini sangat sulit diaplikasikan pada organisasi yang memiliki banyak pegawai karena membutuhkan waktu lama untuk menumbuhkan komitmen bawahan terhadap pimpinan. Pemimpin perlu memperhatikan secara detail semua pekerjaan bawahan.

Kelebihan kepemimpinan situasional adalah bawahan menjadi lebih kreatif karena diberi kepercayaan penuh oleh atasan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan kompetensinya. Sebaliknya pemimpin memiliki waktu untuk memperhatikan hal-hal lain yang kemungkinan memerlukan penanganan lebih serius atau tugas yang hanya bisa dikerjakan oleh seorang pemimpin. Kepercayaan (*trust*) adalah inti dan pusat kepemimpinan yang efektif. Selain itu, gaya kepemimpinan situasional juga mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja bawahan (Wirda & Azra, 2012). Namun, kepemimpinan situasional memiliki kelemahan ketika bawahan membutuhkan arahan dan keterlibatan yang lebih serius dari pemimpin untuk menyelesaikan tugas, kecenderungan pemimpin akan mengembalikan permasalahan tersebut kepada bawahan, sehingga sering terjadi kerancuan dan ketimpangan dalam pembagian tugas.

Berkembang tidaknya perpustakaan akademik tergantung pada kebijakan dan gaya kepemimpinan kepala perpustakaan. Selain memiliki pengetahuan dan kemampuan tinggi dalam manajemen koleksi perpustakaan, pemimpin perpustakaan akademik juga harus selalu mengevaluasi gaya kepemimpinannya. Efektivitas kepemimpinan berkaitan erat dengan kondisi lingkungan, situasi dan pengikut yang dipimpin, sehingga dapat dikatakan seorang pemimpin tidak harus memiliki karakter yang pasti yang seperti apa. Oleh sebab itu, kombinasi beberapa gaya kepemimpinan dapat dilakukan, namun harus tetap mempertimbangkan kondisi lingkungan perpustakaan. Kepala perpustakaan akademik dapat mempelajari dan mempertimbangkan berbagai macam kelebihan dan kekurangan gaya kepemimpinan sebelum mengaplikasikannya. Penerapan gaya kepemimpinan yang terpenting adalah bagaimana pemimpin mampu menciptakan

suasana kerja yang kondusif dengan penuh rasa aman dan nyaman sehingga tujuan organisasi tercapai dengan baik.

E. KESIMPULAN

Komparasi gaya kepemimpinan transformasional dan situasional dapat menunjukkan ketepatan penerapan gaya kepemimpinan di perpustakaan akademik terkait dengan pengembangan visi perpustakaan, efektivitas kerja, komunikasi, dan motivasi kerja. Pertama, kepemimpinan transformasional tepat digunakan untuk menciptakan visi karena pemimpin menjadi motivator bagi pengikutnya akan tetapi komitmen bawahan tercapai secara lambat. Sebaliknya, visi yang dibangun dalam kepemimpinan situasional dapat tercapai dengan baik apabila komitmen bawahan sudah terbangun dengan kuat. Kedua, kepemimpinan transformasional tepat diterapkan pada perpustakaan akademik dengan jumlah SDM yang masih sedikit karena tidak menutup kemungkinan satu orang merangkap tugas-tugas yang lain. Kepemimpinan situasional akan sangat tepat apabila dijalankan di perpustakaan dengan jumlah SDM banyak karena efektivitas pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh hasil kerjasama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin. Ketiga, kepemimpinan transformasional lebih menekankan komunikasi dua arah karena lebih memprioritaskan pada pemberian kesempatan dan dorongan kepada semua anggota organisasi untuk bekerja secara maksimal. Sebaliknya, kepemimpinan situasional dapat menggunakan interaksi searah maupun dua arah. Komunikasi searah dilakukan apabila kemampuan bawahan rendah, dimaksudkan untuk memberikan arahan dorongan dan petunjuk sedangkan komunikasi dua arah dilakukan apabila kemampuan bawahan tinggi. Keempat, penerapan kepemimpinan transformasional di perpustakaan akademik akan tepat apabila pemimpin mampu menjadi motivator bagi bawahan. Sebaliknya, kesuksesan kepemimpinan situasional dapat dilihat dari bagaimana pemimpin mampu mempertimbangkan motivasi sebagai indikator

kematangan bawahan. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan hasil penelitian ini untuk menentukan gaya kepemimpinan apa yang dapat dianalisis di perpustakaan akademik dan perlu adanya pengukuran efektivitas kepemimpinan di perpustakaan akademik dengan mengacu pada konsep yang telah dijelaskan dalam penelitian ini.

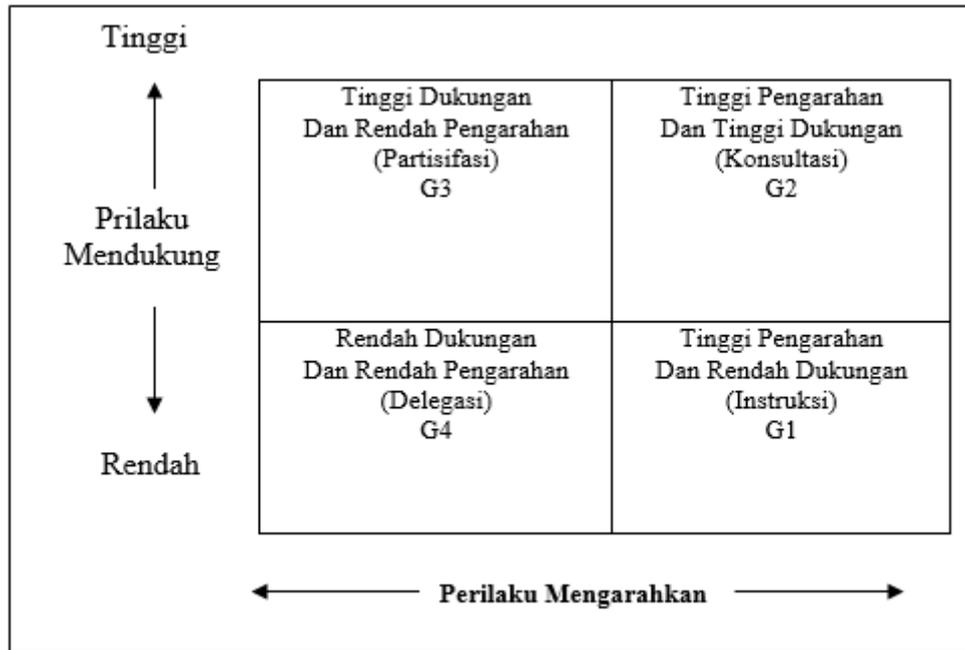
DAFTAR PUSTAKA

- A'yunin, N. A. (2019). Peran kepemimpinan transformasional bagi perpustakaan zaman now. *LIBRIA*, 11(1), 22-34.
- Agustia, D. (2011). Pengaruh locus of control dan perilaku kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja auditor dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Ekuitas*, 15(1), 1-22. doi:<http://dx.doi.org/10.24034/j25485024.y2011.v15.i1.189>
- Ahmad, V. I. (2013). Aplikasi pendekatan situasional dalam menentukan gaya kepemimpinan efektif. *Al Hikmah*, 3(2), 217-230. doi:<https://doi.org/10.36835/hjsk.v3i2.370>
- Alfatih, M. I., & Wijayanti, L. (2017). Kepemimpinan di perpustakaan umum: Studi kasus di Perpustakaan Umum Tenteram. *Record and Library Journal*, 3(1), 50-62. doi:10.20473/rlj.V3-I1.2017.50-62
- Aslam, M. (2019). Leadership in challenging times of academic libraries. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(3), 135-149. doi:<https://doi.org/10.1108/GKMC-03-2019-0038>
- Bodenheimer, L. (2018). Leadership reflections: resiliency in library organizations. *Journal of Library Administration*, 58(4), 364-374. doi:<https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1448651>
- Cote, R. (2017). A comparison of leadership theories in an organizational environment. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 28-35. doi:<https://doi.org/10.5430/ijba.v8n5p28>

- Germano, M. (2011). Library leadership that creates and sustains innovation. *Library Leadership and Management*, 25(1), 1-14.
- Harmoko, S. (2017). Gaya kepemimpinan transformasional pada perpustakaan perguruan tinggi riset. *Jurnal Perpustakaan*, 8(1), 21-28.
- Hidayat, R., Patras, Y. E., Hardhienata, S., & Agustin, R. A. (2020). The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers' work productivity using correlation analysis and SITOREM. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 5(1), 6-14. doi:http://doi.org/10.23916/0020200525310
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98. doi:https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022
- Kristina. (2015). Urgensi kepemimpinan transformatif bagi perpustakaan perguruan tinggi. *Pustakaloka*, 7(1), 55-78. doi:https://doi.org/10.21154/pustakaloka.v7i1.185
- Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners, 3rd Edition*. London: SAGE Publications.
- Kumaran, M. (2012). *Leadership in libraries: A focus on ethnic-minority librarians*. Oxford: Chandos Publishing.
- Latiar, H., & Husna, N. (2020). Analisis gaya kepemimpinan kepala Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *Jurnal Pustaka Budaya*, 7(1), 47-55. doi:https://doi.org/10.31849/pb.v7i1.3614
- Le, B. P. (2015). Academic library leadership in the digital age. *Library Management*, 36(4/5), 300-314. doi:https://doi.org/10.1108/LM-07-2014-0083
- Martin, J. (2015, Maret 25-28). Leadership in academic libraries: Exploratory research on the use of transformational and transactional leadership styles. *ACRL Proceedings* (hal. 391-397). Portland, Oregon: ACRL. <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/conferences/confsandpreconfs/2015/Martin.pdf>
- Martin, J. (2016). Perceptions of transformational leadership in academic libraries. *Journal of Library Administration*, 56(3), 266-284. doi:https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105069
- Martin, J. (2017). Personal relationship and professional result: The positive impact of transformational leaders on academic librarians. *The Journal of Academic Librarianship*, 1-8. doi:10.1016/j.acalib.2017.01.012
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. New York: SAGE Publications.
- Nurfadlliah. (2019). Analisis gaya kepemimpinan kepala perpustakaan (Studi kasus Perpustakaan Grahatama Pustaka Yogyakarta). *Jurnal Perpustakaan*, 9(1), 45-50. doi:10.20885/unilib.vol9.iss1.art6
- Putra, G. N., & Dewi, I. (2019). Effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance mediated by job motivation. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(6), 118-127. doi:https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n6.778
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson.
- Safdar, S., & Liu, S. (2017). Effect of transformational leadership on employee creativity through organizational commitment. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 61-67. doi:http://dx.doi.org/10.20431/2349-0349.0601009
- Setiawan, & Amar, K. (2016). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dengan kinerja pustakawan. *Jurnal Pendidikan Humaniora*, 4(1), 14-21. <http://jurnal.um.ac.id/index.php/jph/article/view/6605>

- Setyorini, R. W. (2018). The effect of situational leadership style and compensation to employee performance with job satisfaction as intervening variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(8), 20974-20985. doi:DOI:10.15520/ijcrr/2018/9/08/570
- Sucozhanay, D., Siguenza-Guzman, L., Zhimnay, C., Cattrysse, D., Guido, W., Witte, K. D., & Martin, E. (2014). Transformational leadership and stakeholder management in library change. *Liber Quarterly*, 24(2), 55-83. doi:http://doi.org/10.18352/lq.9583
- Syauqy, K. (2016). Kepemimpinan dalam perubahan organisasi perpustakaan perguruan tinggi. *al-Tsaqafa*, 13(1), 115-124. doi:https://doi.org/10.15575/al-tsaqafa.v13i01.1835
- Thaha. (2012). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirda, F., & Azra, T. (2012). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Negeri Padang. *Polibisnis*, 4(1), 24-33.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organization, 8th Edition*. Boston: Pearson Education.

DAFTAR GAMBAR



Gambar 1. Model Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard (Thaha, 2012).
 Sumber: Thaha, 2012.

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan situasional

Aspek	Transformational Leadership	Situational Leadership
Karakter pemimpin	Memiliki visi dan misi yang kuat	Menggunakan berbagai macam gaya kepemimpinan
Fokus kepemimpinan	Transformasi nilai, perubahan, dan perbaikan	Menekankan pada kematangan bawahan
Tujuan	Membangun kebersamaan	Membangun kepercayaan
Komitmen bawahan	Komitmen terbangun secara lambat	Komitmen terbangun dengan cepat
Kebijakan	Bersifat demokratis	Fleksibel/ mempertimbangkan kemampuan bawahan
Tanggung jawab	Pemimpin bertanggung jawab penuh	Tanggung jawab bersama
Motivasi	Kharisma pemimpin menjadi motivasi bawahan	Motivasi bawahan terbangun atas kepercayaan dan tanggung jawab
Interaksi	Cenderung menggunakan komunikasi searah	Komunikasi searah dan komunikasi dua arah

Sumber: Data primer yang diolah, 2020