

# **PUBLIC SERVICE LEADERSHIP ORGANIZATION: WORK MOTIVATION AND WORK PRODUCTIVITY IN LIBRARY ORGANIZATIONS WITHIN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR PERSPECTIVES**

**Bakhtiyar**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya  
*e-mail*: bakhtiyar.fisipuwks@gmail.com

## **ABSTRACT**

*The aim of the study is to find: (1) The importance of library organization leadership. (2) The importance of the subordinates motivation in the library environment. (3) Leader role in increasing work productivity at the library. The research object was focused on discussion of leadership content, work motivation and librarians work productivity. The scope of the study was based on the embodiment of leadership management and leader active role provides a variety of motivations, in order to achieve optimal work productivity. This study used historical approach, primary information sources as primary data and research methods using library research. The analysis used qualitative descriptive research, content analysis and observation as complement data to support theoretical construction. The results of this study were; (1) The significance of library organization leaders were: (a) Leaders give meaning to the realization of organizational behaviours that has realistic and relevant goals to be achieved. (b) The leader binds, controls the subordinates and provides work motivation. (c) Leaders must have and use their abilities to realize the achievement of library organization goals effectively and efficiently. (d) Leaders always introspect and improve themselves, in order to become role models. (2) Work motivation is a combination of desire and energy, which is the biggest factor in realizing and overtaking the goals of library organizations. (3) The role of leaders in increasing work productivity within the organization is a top priority.*

**Keywords:** *work motivation, library organization, leader, work productivity*

## **PENDAHULUAN**

Perpustakaan sebagai organisasi nirlaba yang bertugas untuk memenuhi kebutuhan informasi pemustaka, sangat membutuhkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas dalam pelaksanaan aktivitas operasionalnya. Di era globalisasi yang ditandai dengan derasnya arus perubahan dan pergeseran di segala sendi-sendi kehidupan masyarakat, salah satunya semakin canggih dan berkembangnya kemajuan teknologi informasi komunikasi, maka setiap organisasi pemerintah maupun swasta dituntut dan diharapkan untuk dapat melakukan optimalisasi semua sumber daya yang dimiliki, baik itu mesin-mesin dan sarana prasarana kerjanya, metode kerja, sumber daya manusia yang ada dan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya yang ada.

Sebagai organisasi pelayanan publik di bidang informasi, perpustakaan dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia, tidak dapat terlepas dari faktor pustakawan sebagai motor

penggerakannya, yang sangat diharapkan dapat berprestasi semaksimal mungkin, agar tercapai tujuan yang telah tertera pada visi dan misi organisasi perpustakaan. Pustakawan sebagai aset utama perpustakaan mempunyai peran sangat yang strategis, dalam menentukan baik dan buruknya organisasi perpustakaan. Peran strategis yang disandang oleh pustakawan dapat diungkapkan antara lain; (1) sebagai pemikir, (2) perencana, (3) pelaksana (4). pengendali segala aktivitas di perpustakaan.

Pustakawan seyogjanya senantiasa berupaya semaksimalnya untuk dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya, karena profesionalisme pustakawan dapat dilihat pada perwujudannya yang sangat tercermin pada kepuasan dan loyalitas pemustaka. Keberhasilan layanan perpustakaan dapat dicapai dengan menggunakan tolok ukur yang nyata yakni sangat tergantung pada kepuasan dan loyalitas

perustakaanya terhadap perpustakaan. Pada saat ini yang menjadi kendala dalam usaha meningkatkan dan penguatan citra sebuah perpustakaan yang berkualitas, tak lain dan tak bukan adalah lemahnya pengelolaan pengembangan sumber daya manusia, padahal pengembangan tersebut sangat penting sebagai pendorong perkembangan kemampuan, ketrampilan dan keahlian pustakawan di bidangnya. Apabila terjadi kesalahan dalam pengelolaan manajemen dalam organisasi perpustakaan, maka tujuan yang tertera dalam visi dan misi organisasi perpustakaan akan sulit dicapai.

Situasi dan kondisi sedemikian itu, sangat dibutuhkan kehadiran seorang pemimpin, yang dapat mengajak bawahannya untuk lebih giat bekerja, loyalitas, disiplin, profesional dan berprestasi pada kinerjanya di perpustakaan, sehingga organisasi perpustakaan dapat memiliki kemampuan untuk menggapai visi dan misi organisasi. Oleh sebab itu, kehadiran seorang pemimpin diharapkan dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan manajemen SDM dalam organisasi perpustakaan.

Pengelolaan dan pengembangan SDM di perpustakaan, sangat dapat dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan-pelatihan, pertemuan ilmiah, studi banding dan studi lanjut. Adanya pengembangan sumber daya manusia di perpustakaan, sangat diharapkan para pustakawan memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam kinerjanya, sehingga secara keseluruhannya dapat meningkatkan kualitas kinerja organisasi perpustakaan. Pustakawan akan mampu dan dapat menjadikan kinerja organisasi perpustakaan semakin meningkat secara kuantitas dan kualitasnya, yang pada akhirnya mampu memberikan pelayanan prima perpustakaan.

Dalam sebuah organisasi baik profit maupun non profit seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab penuh dalam keberlangsungan hidup dari organisasi tersebut. Kepemimpinan (*leadership*) diperlukan untuk dapat meningkatkan daya saing perpustakaan secara berkelanjutan. Di samping itu kepemimpinan merupakan suatu proses panjang, dimana seseorang untuk dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang berkelanjutan, bertahap dan berkelanjutan, sehingga dapat memiliki kemampuan mempengaruhi bawahan yang dipimpinya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi perpustakaan. Seorang pemimpin diharuskan memiliki sikap dan sifat

kepemimpinan yang baik secara agama dan budaya.

Pemaknaan kepemimpinan organisasi perpustakaan secara harafiah adalah sebagai suatu gaya sangat melekat pada diri seorang pemimpin. Kepemimpinan adalah berbagai hal yang dapat menunjukkan bagaimana seorang memiliki kemampuan memimpin suatu organisasi. Seorang pemimpin diharuskan memiliki kecakapan, keahlian, kemampuan untuk menggapai tujuan yang tercaantumkan dalam visi dan misi organisasi perpustakaan. Keberhasilan suatu organisasi secara keseluruhan tergantung pada kualitas kepemimpinan. Dapat digeneralisasikan bahwa kualitas kepemimpinan dalam organisasi dapat memainkan dan menjalankan peranan dominan dalam mencapai keberhasilan organisasi menggapai tujuan. Terdapat tiga elemen dasar yang berkaitan erat dengan kepemimpinan suatu organisasi yakni: (1) bawahan, (2) situasi kepemimpinan, dan (3) pemimpin itu sendiri. Ketiga elemen itu memperlihatkan adanya interaksi, interelasi dan interdependensi, yang sangat terkait dalam pelaksanaan aktivitas organisasi. Seorang pemimpin selalu diharapkan memiliki kemampuan yang meliputi kemampuan individu dan kemampuan teknis. Kemampuan individu berkaitan erat dengan fitrah manusia, yang diciptakan untuk menjadi pemimpin sehingga hampir semua manusia mempunyai peluang yang sama untuk dapat menjadi pemimpin.

Pada ruang lingkup organisasi perpustakaan, seorang kepala perpustakaan dituntut dan sangat diharapkan memiliki kemampuan teknis, agar dapat melaksanakan pengelolaan aktivitas organisasi, mampu memahami dan menguraikan tugas serta melakukan pembagian job diskription yang ada dalam organisasi perpustakaan. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan dan tingkat pemahaman terhadap situasi, kondisi, dan perilaku bawahannya. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, setiap pemimpin memiliki perilaku dan metode tertentu dalam memimpin perilaku bawahannya dengan menunjukkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan dapat menunjukkan apa yang telah dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya, agar tujuan yang telah ditetapkan dalam visi misi organisasi tercapai.

Kepemimpinan merupakan suatu entitas yang sangat esensi bagi organisasi perpustakaan,

disebabkan untuk dapat mengarahkan kinerja para anggotanya dalam *menggayuh* dan *merengkuh* tujuan organisasi perpustakaan yang telah disepakati bersama. Kepemimpinan yang baik sangat diyakini mampu mengikat, mensinergikan, mengharmonisasikan, dan mendorong potensi sumber daya yang tersedia dalam organisasi perpustakaan agar kompetitif dengan organisasi lainnya. Kepemimpinan juga memiliki sifat kolektif dalam arti segala perilaku yang ditentukan dan telah diterapkan oleh pemimpin akan memiliki dampak yang sangat luas, bukan saja bagi dirinya sendiri, melainkan juga sangat berpengaruh dan berdampak bagi kehidupan dan kesuksesan seluruh anggota organisasi perpustakaan.

Bentuk kepemimpinan dalam suatu lingkungan kerja organisasi perpustakaan, pada realitasnya sangat mempengaruhi keberlangsungan atau eksistensi perpustakaan, untuk dapat mempertahankan, mengembangkan dan memajukan organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Setiap pemimpin dalam menentukan performa gaya kepemimpinannya, sangat diharuskan mampu untuk menyesuaikan dengan kondisi dan situasi yang sedang terjadi di dalam lingkungannya. Robbin (2003) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai, sangat diharapkan dapat memberikan pengaruh yang signifikan bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaan, sesuai dengan apa yang diarahkan dan dikehendaki organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai. Tujuan tersebut dapat terwujudkan, jika para pegawai perpustakaan mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Demikian juga Wahjosumidjo (1993) mengatakan bahwa keberhasilan pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan seorang pemimpin. Disamping itu juga, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menumbuhkan motivasi pada diri setiap bawahannya dan diri pimpinan itu sendiri, sehingga kinerja secara keseluruhan dalam organisasi dapat dilakukan secara optimal. Kurangnya komunikasi yang harmonis dari pemimpin serta kurangnya pemberian pembinaan dan pengembangan karier pegawai, akan menyebabkan penurunan pada tingkat produktivitas kinerja pegawai.

Selain elemen kepemimpinan terdapat juga elemen yang penting dalam organisasi perpustakaan adalah motivasi kerja pustakawan. Demi tercapainya tujuan yang tertuang dalam visi dan misi perpustakaan, maka motivasi sangat penting diberikan pada bawahan agar bersedia dan berkemauan bekerja lebih giat dan rajin, memiliki etos kerja tinggi dan loyalitas yang tinggi pada organisasi perpustakaan. Melihat peran strategis pustakawan dalam organisasi perpustakaan, maka sangat memerlukan perhatian serius terhadap pembagian tugas yang dikerjakan, agar *tumpang tindih* pekerjaan dapat dihindarkan, sehingga tujuan perpustakaan dapat tercapai secara maksimal, efisien dan fektif.

Dalam organisasi kerja pemimpin harus mampu memberikan motivasi kerja terhadap para bawahannya agar bekerja keras dengan semangat tinggi, berdedikasi dan sangat loyal pada organisasi perpustakaan. Adanya motivasi kerja tinggi, memiliki implikasi positif yakni pustakawan akan bekerja lebih giat, keras dan rajin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya. Sebaliknya jika terjadi motivasi kerja rendah maka dapat dipastikan pustakawan tidak mempunyai semangat dalam bekerja, mudah putus asa dan menyerah. Gibson (1996:96), mengemukakan bahwa kinerja organisasi bergantung pada kinerja individu. Dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi yang sangat menentukan baik buruknya kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi memberikan sumbangsih yang besar sebagai kekuatan pendorong baik buruknya kinerja organisasi, sebab motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan pada kinerja organisasi.

Sujuk dalam Emayanti (2001:3), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, akan dapat membantu peningkatan kinerja organisasi. Seorang pemimpin sangat perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan iklim organisai perpustakaan yang harmonis dan kondusif, melalui pembentukan budaya kerja, sehingga para pustakawan terpacu untuk bekerja lebih maksimal lagi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik dan dapat diterima oleh para pustakawan. Pada dasarnya perpustakaan sangat mengharapkan pustakawan yang kompeten, cakap, terampil, bersedia, dan mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja organisasi yang optimal. Motivasi sangat penting sebab dengan adanya motivasi tinggi diharapkan setiap pustakawan mau dan

bersedia bekerja lebih keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Menyimak uraian di atas, maka tujuan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang peran pemimpin dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja di organisasi perpustakaan dan arti penting motivasi terhadap produktivitas kerja pustakawan. Peningkatan produktivitas kerja sangat urgen dalam organisasi perpustakaan, sebab sangat berkaitan langsung dengan peningkatan kualitas layanan jasa informasi perpustakaan. Lebih dari itu, motivasi kerja tinggi para pustakawan, dapat meningkatkan eksistensi dan citra positif perpustakaan sebagai lembaga layanan publik. Pembahasan pada topik kepemimpinan tidak pernah habis dan tidak pernah berhenti dibicarakan dan dibahas serta dikaji, karena sangat menarik dan membawa manfaat untuk semua umat manusia. Di samping itu juga, dapat dibahas dalam berbagai sudut pandang keilmuan. Oleh karenanya dalam kajian ini penulis berfokus pada peran pemimpin dalam organisasi perpustakaan, dengan membatasi ruang lingkup kajian menggunakan sudut pandang perspektif perilaku organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Obyek Penelitian**

Obyek penelitian bertumpu pada pembahasan dengan melakukan kajian mendalam tentang konten kepemimpinan, motivasi kerja, dan produktivitas kerja pustakawan. Penguasaan dan pemahaman terhadap konten kepemimpinan, motivasi kerja dan produktivitas kerja dalam satu organisasi perpustakaan adalah sangat penting, karena erat berkaitan dengan integritas, reputasi, eksistensi, dan citra positif perpustakaan.

### **Ruang Lingkup dan Fokus Penelitian.**

Ruang lingkup penelitian berpusat pada perwujudan manajemen kepemimpinan dalam berperan aktif memberikan berbagai motivasi untuk dapat mempengaruhi bawahannya agar mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sesuai dengan ketentuan organisasi perpustakaan. Dalam dunia kerja pustakawan selalu menjunjung tinggi tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, guna memberikan pelayanan prima bagi pemustaka. Kepuasan pemustaka akan menghasilkan loyalitas pengguna yang tinggi sehingga informasi yang disajikan perpustakaan dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh

pemustaka. Dalam realitasnya seorang pemimpin selalu berada paling depan ketika organisasi mengalami kemelut dan pemimpin sangat menentukan arah dan tujuan organisasi perpustakaan.

### **Pendekatan dan Metode Penelitian**

Pendekatan penelitian menggunakan analisis-pemikiran kritis dan realitis dalam pengaplikasian pemikiran suatu konsep dalam suatu kurun waktu yang telah dan sedang terjadi. Adapun pendekatan penelitian ini secara metodologis disebut dengan kajian pendekatan sejarah (*historical approach*). Penelitian sejarah memiliki ciri yang sangat dominan yaitu menyelidiki yang kritis terkait perkembangan pemikiran baik pada masa lalu maupun sekarang dengan menggunakan data primer yang dianggap sebagai sumber informasi primer. Metode yang digunakan dalam pencarian data yang berisikan informasi penting adalah kajian perpustakaan atau studi pustaka (*library research*) dengan membaca berbagai literatur dengan bersubyekkan kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja dalam organisasi perpustakaan.

### **Konseptualisasi dan Analisis Penelitian**

Analisis penelitian terhadap manajemen kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja dalam organisasi perpustakaan. dilakukan dengan menggunakan analisa diskriptif kualitatif. Sumber analisa dalam penelitian ini berasal dari kajian bahan-bahan pustaka yang berisi teori, penelitian, dan bukan penelitian. Selain itu juga dilakukan analisis isi (*content analysis*). Analisa isi digunakan untuk melakukan analisa terhadap makna yang terkandung dalam keseluruhan konsep kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja dalam organisasi perpustakaan. serta aplikasinya dalam dunia kerja di perpustakaan. Observasi juga digunakan sebagai pelengkap untuk mendukung konstruksi teoritis, khususnya mengenai makna kepemimpinan, motivasi dan produktivitas kerja pustakawan. Segala yang terjadi dalam mekanisme organisasi kerja perpustakaan, sangat menggambarkan dan wujud nyata dari manajemen kepemimpinan dalam memberikan motivasi kerja sehingga tercapai produktivitas kerja yang baik di dalam lingkungan organisasi perpustakaan. Selanjutnya dapat menggayuh visi dan misi organisasi perpustakaan secara riil dan optimal.

## PEMBAHASAN

### Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur terpenting bagi keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi dan misi. Kepemimpinan yang baik, berkualitas dan berhasil, akan membawa suatu organisasi dapat memenangkan berbagai persaingan di era globalisasi saat ini. Demi kepentingan itu, maka pemimpin harus berani untuk melakukan perombakan-perombakan dan perubahan-perubahan dalam pola aktivitas organisasi. Tujuannya tak lain agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Adanya pemimpin maka sebuah anggota organisasi dapat terarah dalam mencapai tujuan dan perilaku bawahan dapat terkendalikan menuju perilaku organisasi yang tertib sesuai *job discription*, agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut pendapat Daff (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu pengaruh hubungan antara pemimpin dan bawahan yang bermaksud melakukan perubahan dan hasil nyata, yang dapat mencerminkan tujuan bersama. Dari kedua pendapat di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang saling terkait dan mempengaruhi diantara pimpinan dan bawahan yang menginginkan perubahan nyata, yang dapat mencerminkan kesuksesan dalam menggayuh tujuan bersama.

Seorang pemimpin sangat diharapkan mempunyai keterampilan manajemen dan keterampilan teknis. Semakin rendah kedudukan seseorang dalam organisasi maka keterampilan teknis akan lebih menonjol dibandingkan dengan keterampilan manajerial, disebabkan aktivitas yang bersifat operasional. Sebaliknya, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, maka akan semakin menonjol keterampilan manajerial karena aktivitas yang dijalankan bersifat konseptual. Artinya semakin tinggi kedudukan pemimpin dalam organisasi maka semakin dituntut untuk memiliki kemampuan berfikir secara konseptual yang strategis, realistis dan relevan serta bersifat makro.

### Komponen Kepemimpinan

Suatu kepemimpinan dalam organisasi akan berjalan dengan baik jika antara atasan dan bawahan, bawahan dengan bawahan terdapat

kerjasama sinergis dan komunikasi yang baik, agar terwujud kesamaan persepsi terhadap eksistensi organisasi perpustakaan, sehingga sangat memudahkan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan dan telah ditetapkan. Pemimpin tidak dapat bekerja sendiri, sebab sangat membutuhkan komponen kepemimpinan yakni:

1. Pemimpin, adalah orang yang mampu melaksanakan pengarah, mempengaruhi dan mengontrol bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus memiliki visi, semangat, karakter, visioer, integritas dan kapabilitas yang tinggi.
2. Kemampuan menggerakkan, dimana seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menggerakkan para pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
3. Orang-orang yang berada di bawah otoritas atau jabatan seorang pemimpin.
4. Tujuan yang baik.
5. Organisasi, yaitu tempat kepemimpinan berada.
6. Sarana dan prasarana kerja yang memadai.
7. Lingkungan organisasi baik itu lingkungan internal maupun eksternal.

### Kemampuan Dasar Kepemimpinan

Pada era globalisasi perubahan-perubahan untuk memperoleh kesuksesan tidak dapat dirancang dengan gegabah. Peluang keberhasilan hanya dapat diraih oleh individu yang mampu menemukan dan mengembangkan kepemimpinan dalam dirinya. Agar proses kepemimpinan dalam persaingan dan perubahan global dapat berhasil dengan maksimal, maka ada dua kemampuan dasar yang perlu untuk dimiliki dan terus dikembangkan yaitu: (1) Kemampuan *unlearn*, yaitu kemampuan untuk belajar dan memiliki kemauan untuk meninggalkan paradigma, sikap, perilaku, dan kebiasaan lama yang tidak sesuai dengan visi dan misi organisasi. (2) Kemampuan *learn*, yaitu kemampuan untuk belajar dan memiliki kemauan untuk menerapkan paradigma, sikap, perilaku, dan kebiasaan baru yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Peningkatkan keberanian dan kemampuan untuk *unlearn* tentang paradigma, keyakinan dasar, dan nilai yang berkaitan dengan masa lalu, untuk memungkinkan melakukan eksplorasi pengetahuan dan kompetensi baru dan lebih menjanjikan dalam memperoleh kemajuan-kemajuan organisasi. Di sisi lain, meningkatkan keberanian dan kemampuan untuk *learn* sangat

dibutuhkan, sebab berbagai kemungkinan untuk memperoleh peluang emas yang tersimpan dengan melakukan perubahan-perubahan baru, yang dapat menjamin kemajuan dan perkembangan organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya.

### **Sifat Kepemimpinan**

Seorang pemimpin harus dapat bersifat bijaksana dalam mengambil keputusan dan dalam menghadapi berbagai perubahan situasional organisasi. Adanya sifat yang bijaksana itu, maka pemimpin akan terlihat sangat berwibawa dan aura kepemimpinan lebih terlihat sangat mencorong. Agar aura kepemimpinan semakin memancar dengan terang benderang maka pemimpin juga harus mempunyai sifat-sifat yang lain, untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi. Adapun sifat-sifat kepemimpinan adalah: (1) Menghargai orang lain. (2) Mempercayai orang lain. (3) Melayani kebutuhan orang lain dahulu dibanding kebutuhan pribadi. (4) Mengembangkan orang lain. (5) Memberi kesempatan pengikut belajar dan berkembang. (6) Menjadi teladan terhadap perilaku yang diinginkan. (7) Mengembangkan orang lain dengan mendorong, mendukung, dan melayani. (8) Membangun komunitas. (9) Membangun hubungan personal yang kuat. (10) Bekerja sama dengan orang lain dalam pekerjaan. (11) Menghargai perbedaan. (12) Memperlihatkan autentisitas. (13) Bertanggung jawab dan terbuka kepada orang lain. (14) Memiliki keinginan belajar. (15) Mempertahankan integritas dan sifat dapat dipercaya. (16) Memberikan latihan-latihan kepemimpinan. (17) Memberi perspektif masa depan kepada bawahan. (18) Mengambil inisiatif. (19) Mengklarifikasi tujuan yang sesuai. (20) Berbagi kepemimpinan (21) Memfasilitasi pembentukan visi bersama. (22) Berbagi kekuasaan dan melepaskan pengendalian kepada pengikut. (23) Berbagi status dan mempromosikan orang lain. (24) Membangun soliditas dan solidaritas di lingkungan organisasi. (25) Membangun dan mengembangkan budaya organisasi. (26) Mengembangkan komunikasi efektif. (27) Membangun aspirasi sosial yang tinggi. (28) Memberangus fatalisme tinggi. (29) Menumbuhkembangkan empati sosial. (30) Menjauhi prejudice dalam interkasi sosial. (31) Membangun keteguhan tekad terhadap kesejahteraan bawahan.

### **Kepemimpinan Efektif**

Menurut pandangan Nanus (1992) bahwa yang dimaksud kepemimpinan yang efektif adalah sebagai berikut: (1) Penentu arah. Pemimpin harus mampu melakukan seleksi dan menetapkan sasaran dengan menggunakan lingkungan eksternal masa depan sebagai pertimbangan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai visi. Pemimpin yang dapat berperan sebagai penentu arah adalah pemimpin yang visioner. (2) Agen perubahan. Pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global, mampu membuat prediksi tentang implikasinya terhadap organisasi, mampu membuat skala prioritas, serta mampu mempromosikan eksperimentasi dengan partisipasi tiap individu untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan. (3) Juru bicara. Pemimpin harus mampu menjadi negosiator dan pembentuk jaringan hubungan eksternal, menyusun visi dan mengkomunikasikannya, melakukan pemberdayaan serta melakukan perubahan. (4) Pelatih. Pemimpin harus mampu memberikan informasi kepada orang lain tentang realita yang terjadi saat ini, menginformasikan visi dan tujuan, bagaimana merealisasikannya. Selalu memberi semangat untuk maju dan menuntun bagaimana mengoptimalkan potensi untuk mencapai visi organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para bawahannya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Perbedaan gaya kepemimpinan didasari atas motivasi dan kuasa atau orientasi terhadap tugas dan orang. Meskipun gaya itu diaplikasikan berbeda terhadap berbagai pegawai, masing-masing gaya dibahas secara terpisah untuk menyoroiti perbedaannya.

#### **1. Gaya kepemimpinan *consideration***

Menurut pendapat Thoha (1984), gaya kepemimpinan *consideration* adalah perilaku dari seorang pemimpin dengan sikap saling percaya, menghargai, rasa setia kawan, pemberian penghargaan atas dukungan bawahan, serta komunikasi yang efektif dengan bawahan. Berdasarkan hal tersebut, maka gaya kepemimpinan *consideration* dedenskripsikan sebagai kepemimpinan yang memikirkan

kesejahteraan bawahannya dengan cara yang bersahabat dan mendukung (Wirawan:2003). Indikator gaya kepemimpinan *consideration* dalam realitas implementasinya; (a) Membantu bawahan dalam menyelesaikan tugasnya. (b) Menyediakan waktu mendengarkan dan mendiskusikan problem dan keluhan. (c) Menerima saran bawahan. (d) Memperhatikan kesejahteraan bawahan.

Gaya kepemimpinan *consideration* merupakan gaya kepemimpinan yang berjalan dengan memikirkan bawahannya dengan memberikan apresiasi berupa perhatian dan sosialisasi bersama dengan bawahan yang nantinya dapat memberikan rasa aman pada bawahan itu sendiri, dalam perpustakaan bawahan disini adalah pustakawan. Seorang pemimpin yang mampu mendengarkan dan memberikan dukungan pada pustakawan yang hampir seluruh aktivitasnya berinteraksi dengan buku dapat memberikan nilai lebih dalam pekerjaannya, selain itu juga dapat menimbulkan rasa dihargai dan rasa nyaman pada para pustakawan.

## 2. Gaya kepemimpinan *initiating structure*

Thoha (1984) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan *initiating structure* adalah perilaku pemimpin dalam menjalin hubungan kerja dengan bawahan, menciptakan suasana organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur kerja yang jelas. Gaya kepemimpinan *initiating structure* merupakan gaya seorang pemimpin dalam memimpin dengan lebih mementingkan tujuan organisasi daripada mementingkan kepentingan bawahan, dalam Wirawan (2003) indikator gaya kepemimpinan *initiating structure* dalam implementasinya adalah: (a) Mengkritik dan memarahi bawahannya yang malas dan kinerja yang buruk. (b) Memberikan tugas kepada bawahan dengan rinci. (c) Mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan standar kinerja. (d) Mengkoordinasi dan mengawasi bawahan secara ketat. (e) Menentukan target keluaran.

Gaya kepemimpinan *initiating structure* merupakan gaya kepemimpinan yang mengedepankan hasil kerja yang sesuai dan memuaskan dalam mencapai tujuan sehingga gaya kepemimpinan *initiating structure* mengarah pada pengaruh seorang pemimpin dalam memberikan arahan, peringatan, dan menentukan hasil yang sesuai. Dalam perpustakaan dibutuhkan kedisiplinan agar dapat mendorong para pustakawan untuk tetap

dapat bekerja sesuai dengan kebutuhan pengguna perpustakaan dan tidak menyalahi kode etik dan ketentuan serta standar dari perpustakaan itu sendiri.

Kedua gaya kepemimpinan inilah yang merupakan rujukan utama penelitian sebagai ukuran sebab sehingga dapat berakibat pada variabel lain dan diperantarai oleh variabel lainnya. Pemimpin suatu organisasi menggunakan satu gaya kepemimpinan namun juga tidak jarang menggabungkan seluruh penggabungan beberapa gaya kepemimpinan tergantung dengan dengan siapa dan bagaimana dan situasi tersebut perlu tindakan.

## Motivasi Kerja Pustakawan

Selain motif, dalam psikologi dikenal istilah motivasi. Sesungguhnya motivasi merupakan istilah umum yang dapat menunjukkan pada seluruh proses, termasuk situasi yang mendorong semangat bekerja seseorang. Dorongan yang timbul dalam diri manusia dan perilaku yang ditimbulkannya serta tujuan atau akhir dari gerakan, perbuatan atau tindakan. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa motivasi berarti membangkitkan motif, membangkitkan daya gerak atau menggerakkan seseorang untuk berbuat sesuatu dalam rangka suatu kepuasan atau tujuan. (Sobur, 2003: 168).

Motif dalam psikologi memiliki arti rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga bagi terjadinya tingkah laku. Dengan dilatarbelakangi adanya motif, maka tingkah laku tersebut dinamakan dengan "tingkah laku bermotivasi" (Dirgagunarsa, 1996: 92). Adapun tingkah laku bermotivasi itu dapat dirumuskan sebagai tingkah laku yang didasari oleh adanya kebutuhan dan diarahkan pada pencapaian suatu tujuan, agar suatu kebutuhan terpenuhi dan suatu kehendak terpuaskan (Dirgagunarsa, 1996: 93-94).

Motivasi merupakan proses mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan (Zainun, 1989:62). Sedangkan menurut Reksodiprjo dan Handoko (1988:256) motivasi merupakan suatu keadaan dalam diri seseorang yang dapat mendorong keinginan individu untuk melakukan atau melaksanakan kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya Handoko (1992:10) berpendapat bahwa dalam suatu motif umumnya terdiri dari dua unsur yang meliputi; (1) unsur dorongan, dan (2) unsur tujuan. Proses interaksi

timbal balik kedua unsur tersebut terjadi dalam diri manusia dan dipengaruhi juga oleh hal-hal di luar diri manusia.

Sedangkan Islamuddin (2012:259) berpendapat bahwa motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang berbentuk suatu aktivitas nyata berupa kegiatan fisik. Oleh karena setiap individu memiliki tujuan tertentu dari aktivitas yang dilakukan, maka individu atau orang tersebut memiliki motivasi yang kuat untuk menggapainya dengan segala daya dan usaha yang dapat dia lakukan untuk mencapainya.

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu kesediaan diri manusia untuk mengeluarkan upaya yang optimal untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh upaya tersebut untuk dapat memenuhi kebutuhan individual. Apabila diri individu termotivasi tinggi, maka dia akan mencoba kuat (Sedarmayanti, 2008). Menurut pendapat Hasibuan (2005) bahwa yang dinamakan motivasi adalah mengarahkan daya dan potensi bawahan atau anak buah agar bersedia bekerja sama untuk secara produktif berhasil dalam mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi. Motivasi menyebabkan dan menyalurkan serta mendukung perilaku manusia agar bekerja lebih giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal.

Di pihak lain Mangkunegara (2002) menyatakan bahwa yang dinamakan motivasi adalah kondisi yang mampu menggerakkan pegawai atau karyawan supaya mampu untuk mencapai tujuan organisasi dan motifnya berupa dorongan kebutuhan dalam diri karyawan atau pegawai yang butuh dipenuhi, agar dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerja. Pendapat lainnya yaitu Simamora (2006) yang menyatakan bahwa motivasi mengandung arti dorongan psikologis yang mengarahkan individu untuk menuju sebuah tujuan. Motivasi selalu melibatkan adanya gerakan fisik dan mental serta memiliki dua sisi yakni; gerakan dan motif. Adapun yang dimaksudkan motif itu merupakan kebutuhan dorongan, keinginan atau impuls dalam diri individu.

Dalam perkembangan konsep motivasi, telah berkembang teori-teori motivasi yang dapat memberikan penjelasan mengenai motivasi kerja para anggota organisasi, mulai dari teori dini motivasi seperti teori hirarki kebutuhan dari Maslow, teori X dan Y oleh Mc.Gregor, teori motivasi Higien oleh Herzberg, teori ERG dari Aldefer, dan teori kebutuhan dari Mc.Clelland

dan Atkinson yang kesemuanya bertitik tolak dari kebutuhan individu.

#### 1. Motivasi menurut Douglas Mc.Gregor

Hasil pemikiran Mc.Gregor dalam Siagian (2002:106) dituangkannya dalam karya tulis dengan judul *The Human Side of Enterprise*. Kesimpulan yang menonjol dalam karya Mc.Gregor adalah pendapatnya yang menyatakan bahwa para manajer menggolongkan para bawahannya pada dua kategori berdasarkan asumsi tertentu. Asumsi pertama, para bawahan tidak menyenangi pekerjaan, pemalas, tidak senang memikul tanggungjawab, dan ada paksaan untuk menghasilkan sesuatu. Bawahan seperti ini dikategorikan sebagai "manusia X". Asumsi kedua, terdapat pola para karyawan yang senang bekerja, kreatif, menyenangi tanggungjawab, dan mampu mengendalikan diri. Bawahan seperti ini dikategorikan sebagai "Manusia Y".

#### 2. Motivasi menurut Frederik Herzberg

Teori Herzberg dalam Siagian (2002:107) disebutnya sebagai "teori motivasi dan *hygiene*". Pengembangan teori ini dikaitkan dengan pandangan para karyawan tentang pekerjaannya. Faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi menurut Frederik Herzberg adalah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, serta kesempatan meraih kemajuan. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* yang menonjol adalah kebijaksanaan perusahaan, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status dan keamanan.

#### 3. Teori harapan Vroom

Motivasi kerja seseorang sangat ditentukan harapan yang ingin dicapai. Harapan yang ingin dicapai karyawan antara lain: (a) upah atau gaji yang sesuai, (b) keamanan kerja yang terjamin, (c) kehormatan dan pengakuan, (d) perlakuan yang adil, (e) pimpinan yang cakap, jujur, dan beribawa, (f) suasana kerja yang menarik, dan (g) jabatan yang menarik (Wursanto, 1990:149).

#### 4. Motivasi menurut Mc.Clelland dan Atkinson

Mc.Clelland dan Atkinson menampilkan tiga macam motif utama manusia dalam bekerja, yaitu: kebutuhan untuk meraih keberhasilan, kebutuhan untuk bergaul, dan kebutuhan untuk berkuasa. Sekalipun semua orang mempunyai kebutuhan atau motif ini, namun kekuatan

pengaruh kebutuhan ini memiliki kekuatan yang tidak tentu pada setiap saat. Namun demikian Mc.Clelland dan Atkinson sudah menggunakan teori ini untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan dengan jalan menyesuaikan kondisi sedemikian rupa sehingga dapat menggerakkan orang kearah pencapaian hasil yang diinginkannya (Zainun, 1989:52)

#### 5. ERG

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Aldefer, seorang guru besar Universitas Yale Amerika Serikat. Dalam teori ini mengelompokkan motivasi menjadi tiga kebutuhan inis yang disebut eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*) (Siagian, 2002:108).

#### **Produktivitas kerja**

Produktivitas berasal dari bahasa Inggris yaitu *product* (*result* dan *outcome*), kemudian berkembang menjadi kata produktif yang berarti menghasilkan. Dalam bahasa Indonesia dikembangkan menjadi produktivitas yang memiliki arti kemampuan menghasilkan sesuatu. Dalam organisasi kerja yang akan dihasilkan adalah perwujudan tujuannya, maka produktivitas sangat berhubungan dengan sesuatu yang bersifat material dan non-material. Produktivitas digambarkan melalui tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi kerja, sebagian diantaranya dapat diperhitungkan apabila hasilnya bersifat material. Disamping itu juga terdapat yang tidak dapat di ukur karena hasilnya bersifat non material serta tidak dapat diperhitungkan dengan nilai uang. (Sedarmayanti, 2004:7).

Sedangkan menurut Sutrisno (2010) produktivitas merupakan output per unit atau output dibagi input, dan dapat juga diartikan perbandingan antara output dan input. Matius dalam Yuli (2005) mendefinisikan produktivitas kerja merupakan pengukuran dan kuantitas dari pekerjaan dengan mempertimbangkan dari seluruh biaya dan hal-hal yang terkait dan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut. Demikian juga Wibowo (2011) menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Adapun menurut Hasibuan (2007) berpendapat bahwa produktivitas kerja dapat didefinisikan sebagai perbandingan antara output dengan input, dimana outputnya harus

mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Produktivitas kerja didayapayakan untuk dapat mencapai visi dan misi suatu organisasi.

Selanjutnya Sedarmayanti (2004:10) lebih lanjut menyatakan bahwa produktivitas yang diukur dari daya guna (efisiensi) atau penggunaan personel tenaga kerja. Kesemuanya ini dapat digambarkan dari (1) dedikasi, (b) loyalitas, (3) kesungguhan, (4) disiplin, (5) ketepatan penggunaan metode, dan (6) cara kerja dan sebagainya. Seorang karyawan dikatakan produktif apabila: (a) selama jam kerja selalu tekun, (b) tidak pernah mangkir, (c) datang dan pulang tepat pada waktunya, (d) mengerjakan pekerjaan dengan cara yang berdaya guna, dan (e) pekerjaan diselesaikan dengan tepat waktu dan sebagainya. Sebaliknya seorang karyawan dikatakan tidak produktif apabila: (a) selama jam kerja lebih banyak membaca koran dan majalah, (b) datang selalu terlambat, (c) pulang selalu lebih cepat dari jadwal, (d) banyak meninggalkan ruang kerja dan pekerjaan, (e) sering mangkir, dan (f) hasil pekerjaan selalu melebihi batas waktu yang ditentukan, dan sebagainya.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pustakawan**

Motivasi telah memberikan pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja pustakawan, karena kinerja pustakawan merupakan faktor utama yang dapat menentukan keberhasilan individu dalam bekerja baik dalam hal kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab profesi yang telah diberikan kepadanya. Gibson (1996:13) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diinginkan dari karyawan. Motivasi ini sangat diperlukan oleh seseorang dalam menjalankan aktivitasnya. Dalam menjalankan hidup, seseorang memerlukan banyak motivasi agar dapat menjalankan segala sesuatu yang dapat mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Hal ini sesuai dengan pengertian motivasi dari beberapa tokoh yang sudah tercantum dalam kajian pustaka, yang dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan-kegiatan yang menyalurkan,

memelihara, dan mendorong perilaku manusia untuk memenuhi kebutuhannya.

Dalam proses kegiatan organisasi, pasti ditemukan adanya pustakawan yang merasakan kurang nyaman dengan keadaannya saat itu, mengalami titik jenuh, pada saat-saat seperti itulah motivasi dari pemimpin dibutuhkan, sebab motivasi kerja bersifat fluktuatif terkadang naik dan turun bahkan tak jarang hilang sama sekali. Kehilangan motivasi kerja bisa disebabkan karena pustakawan kekurangan alasan mengapa harus bekerja, misalnya karena mereka tidak ada lagi motivasi atau tidak ada lagi semangat untuk hidup. Hidup mempunyai arti yang luas, bukan sekedar bernafas saja. Hidup menjadi lebih hidup ketika seseorang beraktifitas sesuai seleranya, cita-citanya, semangatnya, tenaganya, visinya, bisnisnya, amalannya, kontribusinya pada sesama, dan banyak lagi.

Kehilangan motivasi kerja dalam arti luas berarti seperti kehilangan motivasi hidup dalam arti luas pula, jika kehilangan motivasi kerja dalam waktu yang lama maka resikonya dalam jangka panjang adalah mati. Kehilangan motivasi kerja tersebut tetapih penyakit yang perlu disembuhkan. Kebutuhan pustakawan juga harus didengar oleh pimpinan karena dengan begitu pustakawan akan merasa diperhatikan dan mereka akan giat dalam menjalankan tugasnya. Dalam organisasi faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi yaitu dengan mengukur para karyawannya berkarya dan menggunakan informasi yang ada. Prestasi kerja yang diperoleh para pekerja organisasi perpustakaan merupakan suatu harapan yang mutlak dan tidak mudah untuk mendapatkannya, karena banyak kriteria serta usaha yang akan dijalani oleh para pustakawan. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan, dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik dari kinerja di masa lalu dan pengembangan kinerja pada masa yang akan datang.

Orang-orang yang termotivasi untuk berprestasi dalam organisasi kerja, memiliki tiga macam ciri umum, yaitu: (1) Memiliki preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan tingkat kesulitan moderat. (2) Menyukai situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya mereka sendiri, bukan karena faktor lain misalnya seperti kemanjuran. (3) Menginginkan lebih banyak umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang

berprestasi rendah. Pembinaan dan pengembangan terhadap para pustakawan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi, baik bagi para pustakawan lama maupun bagi pustakawan yang baru. Dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan karier para pustakawan, maka perlu dilakukan penilaian kinerja kepada para pustakawan.

Adapun untuk mengetahui tanda-tanda karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, dapat dilihat dari ciri-ciri berikut ini: (1) selalu memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, (2) menunjukkan perhatian yang tulus terhadap pekerjaan orang lain dan membantu mereka bekerja lebih baik, (3) selalu menjaga keseimbangan sikap dalam berbagai situasi, (4) suka memberi motivasi kepada orang lain, dan (5) selalu berpikir positif dari suatu kejadian.

Sebagaimana telah dikemukakan oleh Kootz, dan Donnel (2003:661) terdapat tiga faktor utama yang sangat mempengaruhi kepemimpinan dalam menjalankan tugas dalam upaya mencapai tujuan organisasi yaitu (1) Kemampuan untuk memahami bahwa manusia punya motivasi yang berbeda pada waktu dan situasi yang berbeda pula. (2) Kemampuan untuk berinspirasi. (3) Kemampuan untuk bertindak sedemikian rupa yang akan menciptakan iklim untuk saling berhubungan dan mendorong motivasi kerja pegawai.

Seorang pemimpin perpustakaan sangat diharapkan memiliki kemampuan dalam memberikan motivasi kepada para bawahannya, dengan memiliki kemampuan dalam mengerti dan memahami kebutuhan-kebutuhan dan berbagai permasalahan yang dialami dan dirasakan bawahan. Pemahaman terhadap permasalahan yang dialami oleh bawahan, akan menjadi daya dorong yang kuat terhadap peningkatan motivasi kerja bawahan, untuk secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Komunikasi intens dan efektif antara bawahan dan atasan, sangat berperan untuk dapat mengurangi kesenjangan komunikasi sehingga bawahan dapat memahami peran yang dijalankan secara jelas. Adanya jalinan komunikasi yang harmonis dan sinergis itu sangat membantu pemimpin untuk dapat mengikat, mempengaruhi, menggerakkan, mendayagunakan sumber daya yang ada dan mengontrol kinerja bawahan demi tercapainya visi dan misi organisasi perpustakaan.

Dalam pergerakan SDM (Siagian, 2000: 38-39), sangat perlu untuk mencermati dan memperhatikan unsur manusia itu sendiri, dimana manusia dapat dipandang atau dilihat dari tiga dimensi sebagai berikut: (1) Manusia adalah makhluk yang memiliki harkat dan martabat, sehingga perlu untuk diakui dan dihargai. Dalam berkarya tidak sekedar mencari nafkah saja, melainkan juga sebagai bagian untuk mengangkat harga diri ketingkat yang tinggi mungkin. Berbagai imbalan atau kompensasi yang diterimanya tidak sekedar finansial yang berupa gaji dan tunjangan saja, tetapi juga dalam bentuk intrinsik, imbalan finansial tidak langsung serta imbalan nonfinansial yang sangat berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan statusnya. (2) Manusia dalam berkarya, ingin diperlakukan secara manusiawi. Artinya dalam berkarya manusia ingin dipenuhi rasa simpatik dari pimpinannya, sarana dan prasarana kerja yang memadai, terjaminnya keselamatan kerja, tugas kerja yang menarik, bervariasi dan tak membosankan, yang disebabkan rutinitas. Di samping itu terdapatnya iklim kerja yang kondusif dan saling bekerjasama, saling mendukung antara sesama anggota organisasi. (3) Manusia pekerja akan sangat senang, bila diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut kehidupan aktivitas organisasi. Demokratisasi dalam kehidupan aktivitas organisasi sangat penting dan selalu didambakan oleh segenap karyawan, serta iklim demokratisasi akan berkembang terus ke arah yang lebih baik.

Kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian dan pemahaman terhadap terhadap bawahannya merupakan aspek terpenting, karena dapat memperlakukan pegawai secara manusiawi dan bukan sekedar sebagai mesin. Dampak positifnya, para bawahan dapat termotivasi, sehingga pada akhirnya terjadi peningkatan produktivitas kerja dan memiliki rasa memiliki serta dapat secara bersama-sama menggapai tujuan organisasi.

Demikian juga pendapat Raymond Miles dalam Thoha (2004:17-18) yang menyatakan bahwa hubungan kemanusiaan (*human relation*) adalah memperlakukan karyawan sebagai manusia tidak sebagai mesin, memahami kebutuhan manusia yang ingin dianggap ada dan merasa diperhatikan dengan cara mendengarkan dan diperhatikan keluhannya jika memungkinkan, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan tertentu baik mengenai

kondisi pekerjaannya atau masalah lainnya. Hal ini akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Motivasi kerja merupakan komponen penting dalam manajemen organisasi perpustakaan, sehingga sangat diperlukan eksistensinya dan pemimpin yang baik tentu selalu memperhatikan dan memahami arti penting motivasi kerja bawahannya. Oleh karenanya seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam memberikan motivasi kerja para bawahannya, agar cita-cita organisasi perpustakaan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pustakawan**

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan atau karyawannya, untuk menuruti pengarahan yang diberikan seorang pemimpin kearah pencapaian tujuan bersama. Setiap organisasi baik profit maupun non profit pasti memiliki suatu tujuan bersama. Tujuan tersebut dapat bersifat jangka panjang maupun jangka pendek dan untuk dapat mencapai tujuan tersebut, maka antara seorang pemimpin dan yang dipimpin haruslah dapat melakukan kerjasama yang baik dan sinergis. Bentuk kerjasama yang dilakukan bermacam-macam baik dalam melakukan pekerjaan maupun dalam pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam penentuan berhasil tidaknya suatu organisasi, sehingga dapat dikatakan kepemimpinan yang sukses, apabila pengelolaan yang ada pada organisasi tersebut dilaksanakan dengan sukses pula serta ketersediaan karyawan untuk dipimpin dan tidak ada rasa terpaksa sehingga akan tercapailah tujuan bersama dalam organisasi.

Pada konsep manajemen modern, efektivitas dari aktivitas organisasi sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan, di mana pemimpin organisasi harus memiliki kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan berkualitas, logis, realistis dan melalui tahap-tahap yang sistematis. Sesuai pendapat Danim (2004:84) bahwa langkah-langkah yang dominan dalam perkembangan bidang manajemen akhir-akhir ini, ditandai oleh: (1) Kebuthan akan manajer atau pimpinan yang profesional yang memiliki kompetensi dalam membuat keputusan dengan memanfaatkan potensi yang ada dan dapat

diakses secara efektif dan efisien. (2) Keahlian, teknik dan alat-alat merupakan faktor penting agar dapat terlaksananya proses manajemen secara lebih baik dan berkualitas. (3) Pemahaman dan perhatian yang tinggi terhadap aspek manusiawi dengan melihat manusia dari dimensi manusiawinya semakin dominan. Motif dasar manusia di Indonesia, dilihat dari segi hubungan-hubungan kerja, realitasnya sangat mengenal variasi. Tidak semua hubungan kerja didasarkan pada kebutuhan fisik, melainkan kebutuhan dasar yang paling dituntut dan sangat diharapkan adalah diperlakukan sebagai manusia. Dengan kata lain adanya penghargaan diri sebagai manusia, dalam kaitannya dengan tuntutan terhadap produktivitas kerja tinggi, persaingan tinggi, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi serta prospek organisasi ke depannya. (4) Pembuatan keputusan. dilaksanakan secara prosedural yang sistimatis, berkualitas dan ditunjang oleh data-data yang tepat dan akurat.

Kepemimpinan telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pustakawan. Dengan demikian kepemimpinan sangat berpengaruh secara positif dan signifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja dalam suatu organisasi perpustakaan. Hal ini berarti seorang pemimpin yang sangat efektif dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen dalam bekerja untuk menggapai tujuan yang sudah tertera dalam visi dan misi organisasi perpustakaan tersebut. Seorang pemimpin senantiasa dapat melakukan aktivitas melayani bawahannya, karena itu lebih baik dari bawahannya yang melayani pemimpin. Artinya pemimpin memiliki kepekaan dan empati tinggi terhadap bawahannya.

Pemimpin senantiasa memiliki kepiawaian dalam memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi serta kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya. Cara-cara perilaku daeri seorang pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan sangat berpengaruh besar terhadap komitmen pustakawan dalam mencapai tujuan organisasi. Sesuai dengan pengertian kepemimpinan dari beberapa tokoh yang sudah tercantum dalam kajian pustaka yang dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar sesuai kehendaknya, tentunya kehendak itu adalah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sering kurang disadari bahwa tugas utama dari seorang pemimpin adalah pada pengambilan keputusan yang tepat. Segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi sebaiknya adalah karena diputuskan demikian bukan karena secara kebetulan terjadi. Keputusan sebuah orgnanisasi tidak boleh asal-asalan, tanpa harus ada pertimbangan yang matang.

Adanya pengambilan keputusan yang tepat maka segala keputusan yang bersifat mendadak dapat dihindarkan atau dikurangi. Keputusan-keputusan yang diambil oleh pemimpin mempunyai kualitas yang berbeda-beda. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, semakin besar pula keputusan yang diambil meskipun seringkali kualitas dari keputusan tersebut bersifat umum dan kualitatif. Manajemen puncak dalam organisasi mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang bersifat menyeluruh dan mempunyai implikasi yang luas terhadap organisasi. *Lower management* biasanya membuat keputusan yang terbatas pada unit organisasi yang dipimpinnya. Sifat keputusannya lebih mudah diterjemahkan kepada bentuk yang bersifat kuantitatif.

Terdapat beberapa syarat agar keputusan yang diambil memiliki kualitas yang baik yaitu sebagai berikut: (1) Keputusan yang diambil harus dapat memberikan kemudahan dan dapat mempercepat pencapaian tujuan. (2) Keputusan harus tepat, yaitu mampu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh organisasi. (3) Keputusan harus cepat diambil, karena dengan perkembangan yang terus berjalan maka keputusan juga harus dibuat debgab. (4) Keputusan harus praktis, dapat diaplikasikan dengan mudah. (5) Keputusan yang diambil bersifat rasional, yaitu dapat diterima oleh akal sehat dari para pelaksana.

Semua keputusan yang diambil belum tentu sesuai dengan apa yang diharapkan semua anggota organisasi. Dapat dikatakan bahwa keputusan yang sesuai harapan semua pihak akan mempercepat proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan juga bahwa keputusan yang sesuai harapan semua pihak juga belum tentu mempercepat proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya organisasi dalam menjalankan kegiatannya pasti menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Tipe kepemimpinan tidaklah mutlak untuk diterapkan, karena semua jenis gaya kepemimpinan memiliki keunggulan masing-

masing. Pada situasi atau keadaan tertentu dibutuhkan gaya kepemimpinan yang otoriter, walaupun pada umumnya gaya kepemimpinan yang demokratis lebih bermanfaat. Oleh karena itu, dalam penerapannya harus menyesuaikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan dalam organisasi sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi.

Tanpa kepemimpinan, organisasi perpustakaan adalah kumpulan sekelompok pustakawan yang bingung dan kacau balau tanpa koordinasi. Pustakawan organisasional, baik dalam kapasitas masing-masing dan terutama sebagai anggota kelompok dalam organisasi, dituntut dapat memacu upaya pencapaian tujuan organisasi. Kehadiran seorang pemimpin memungkinkan pustakawan berperilaku organisasional yang dimotivasi untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Kelompok dengan sistem yang kurang terpadu dapat menurunkan produktifitas kinerja organisasi. Atas dasar itu, pustakawan yang memiliki perilaku organisasi perlu diarahkan dan dimotivasi oleh pemimpinnya agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, dengan akuntabilitas tertentu, guna terwujudnya visi dan misi organisasi perpustakaan. Kepemimpinan dan motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja pustakawan.

Antara kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai hubungan yang sangat erat. Pemimpin harus mempunyai keluwesan dan mengerti kebutuhan akan bawahannya. Selain itu pemimpin juga harus tahu apa yang sedang dirasakan oleh pustakawan. Perpustakaan akan berjalan secara efisien dan efektif jika didukung oleh pustakawan yang profesional. Dalam perpustakaan, pustakawan menjadi patokan dalam kegiatan dan kemajuan perpustakaan. Pelaksanaan tugas dan pekerjaan merupakan suatu kewajiban bagi para pustakawan di dalam perpustakaan. Kemudian di dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan tersebut, tentunya mempunyai suatu tujuan yang sama yakni, mengharapkan suatu hasil pekerjaan dan tugas yang baik, serta memuaskan sesuai dengan apa yang ditentukan sebelumnya. Untuk mendapatkan suatu hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan perpustakaan, maka setiap pimpinan perpustakaan dapat dipastikan, mempunyai suatu aturan dan ketentuan yang dituangkan dalam bentuk kebijakan. Kebijakan ini dibuat dengan maksud agar setiap komponen perpustakaan melaksanakan tugas sesuai dengan

tujuan yang telah ditetapkan dalam misi dan misi perpustakaan.

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, perlu adanya suatu faktor yang harus dimiliki oleh para pustakawan, yakni faktor semangat kerja. Semangat kerja dapat timbul dan tumbuh dalam diri pustakawan yang disebabkan adanya motivasi kerja yang diberikan dari pimpinan. Artinya pemimpin memberi motivasi atau dorongan kerja kepada segenap pustakawan dan karyawan perpustakaan lainnya, baik kebutuhan batin maupun kebutuhan lahir. Oleh karena itu, pemberian motivasi pada bawahan oleh pemimpin sangat penting dan merupakan suatu kewajiban yang harus dijalankan, agar tumbuh semangat kerja dan etos kerja tinggi dalam diri pustakawan. Keberhasilan perpustakaan sangat tergantung pada pustakawan dan keberhasilan prestasi pustakawan sangat tergantung dari motivasi dan kebijakan dari pimpinan.

Kepemimpinan organisasi perpustakaan dapat berjalan efektif, manakala memiliki efektivitas kerja sama sinergis dalam organisasi yang dipimpinnya. Seluruh hasil atau prestasi kerja seluruh komponen organisasi yang dipimpinnya, menunjukkan suatu keberhasilan seorang pemimpin dalam mengemban amanah organisasi. Secara kasat mata pemimpin organisasi perpustakaan dapat dinilai berhasil apabila:

1. Mampu memotivasi anak buahnya untuk bekerjasama dengannya dalam menggapai tujuan organisasi perpustakaan dengan bekerja giat, keras dan penuh semangat.
2. Mampu untuk mengendalikan situasi di lingkungan organisasi perpustakaan.
3. Mampu dalam mengemban amanah organisasi dan mampu bertanggung jawab terhadap segala aktivitas organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi perpustakaan.
4. Mampu untuk berperilaku dan bersikap adil terhadap seluruh bawahan.
5. Mampu memahami dan menangani keluhan-keluhan berbagai persoalan yang dirasakan bawahan dan organisasi perpustakaan.
6. Memiliki empati tinggi terhadap persoalan-persoalan organisasi dan berkemampuan memperlakukan bawahan dengan melihat aspek manusiawinya.
7. Memiliki hati yang lapang dan terbuka untuk mau mendengarkan terhadap kritik, saran dan pandangan orang anak buah.

8. Mampu berkomunikasi secara efektif baik terhadap lingkungan internal maupun eksternal organisasi perpustakaan.
9. Mampu mengembangkan wawasan atau pemikiran ke dalam maupun ke luar, guna membentuk dan mewujudkan tercapainya cita-cita organisasi melalui pengembangan dan menggerakkan serta memberdayakan segala potensi yang ada dalam organisasi perpustakaan.
10. Mampu untuk menjaga diri, memiliki kedisiplinan dan kesopanan serta mampu bertindak untuk memberikan penghargaan kepada para bawahan.
11. Mampu mewujudkan iktikad baik untuk selalu peduli terhadap kesejahteraan anak buah dan kliennya, agar mampu mewujudkan tujuan organisasi perpustakaan serta meningkatkan loyalitas pengguna jasa informasi perpustakaan.
12. Sepenuhnya Mampu memiliki kepercayaan diri serta memiliki kestabilan emosi dalam menjalankan perannya.
13. Mampu memberikan motivasi dan kekuatan moril kepada semua anak buahnya.
14. Mampu memiliki pandangan luas ke depan, kompetensi, profesional, kreatif, inovatif, dan visioner sehingga dapat membawa perubahan-perubahan dalam organisasi serta dapat mencapai tujuan organisasi perpustakaan secara efektif dan efisien.
15. Mampu meningkatkan kinerja organisasi perpustakaan yang realitis, relevan dan efektif serta efisien.
16. Mampu menciptakan budaya organisasi perpustakaan, sehingga perilaku bawahannya dapat meningkatkan produktivitas kerja pustakawan yang optimal.
17. Mampu menciptakan sinergitas kerja dalam roda aktivitas organisasi perpustakaan dan para bawahan.
18. Mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif, sehingga para bawahan bersedia bekerja dan melaksanakan kebijakan manajemen organisasi perpustakaan.
19. Mampu membuat dan menghasilkan keputusan yang realitis dan relevan, sehingga dapat dilaksanakan dengan baik dalam aktivitas kinerja organisasi perpustakaan.

20. Mampu memberikan kepercayaan diri dan kebanggaan kepada bawahan terhadap kinerjanya dan organisasi perpustakaan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Arti penting pemimpin dalam organisasi perpustakaan adalah: (a) Pemimpin memberikan makna pada para pustakawan agar dapat melahirkan dan mewujudkan perilaku organisasi yang memiliki bertujuan realitis untuk dicapai. (b) Pemimpin mengikat dan mengontrol bawahan serta memberi motivasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam visi dan misi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. (c) Pemimpinan memiliki tugas untuk memimpin bawahan, sehingga wajib memiliki dan menggunakan kemampuannya untuk memengaruhi orang lain, yang ditujukan untuk mewujudkan pencapaian tujuan organisasi perpustakaan secara efektif dan efisien. (d) Pemimpin selalu bekerja keras untuk introspeksi dan memperbaiki dirinya, sehingga dapat menjadi suri tauladan dan memiliki kewibawaan yang memancarkan aura kepemimpinan.

Pemimpinan dan motivasi merupakan dua komponen dasar yang berbeda, meski memiliki korelasi dan tautan erat dalam konteks kerja dan interaksi antar-manusia dalam suatu organisasional kerja. Motivasi kerja merupakan perpaduan antara keinginan dan energi, yang menjadi faktor pendorong terbesar dan terkuat untuk mewujudkan produktivitas kerja yang optimal dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi perpustakaan.

Peran pemimpin dalam meningkatkan produktivitas kerja di lingkungan organisasi menjadi prioritas utama, pemimpin mengemban amanah dari organisasi dan untuk dapat mewujudkan serta mencapai visi dan misi organisasi, maka pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengikat, mempengaruhi dan menggerakkan serta mendayagunakan segala sumber daya yang ada dalam organisasi perpustakaan.

Seorang pemimpin diharapkan memiliki ilmu pengetahuan, ketrampilan dan keahlian dalam pemahaman terhadap tujuan dan cara pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat mempengaruhi, menggerakkan mengontrol dan mendayagunakan segala sumber daya yang ada, guna mencapai tujuan yang ditetapkan dalam

organisasi perpustakaan secara efektif dan efisien.

Seorang pemimpin haruslah selalu melakukan introspeksi diri dan selalu berbenah diri ke arah yang lebih baik, sebab kekuatan terbesar seorang pemimpin adalah selalu bekerja keras memperbaiki dirinya, sebelum sibuk memperbaiki orang lain. Ketika memberikan motivasi kerja pada bawahannya, maka para karyawan akan tunduk dan menurut, karena pemimpin dapat menjadi panutan atau suri tauladan yang baik dalam bekerja di perpustakaan. Pemimpin diharapkan mampu mengemban amanah organisasi dan dapat menggerakkan serta mendayagunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi perpustakaan.

#### **Keterbatasan dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya**

Penelitian ini bersifat *historical approach* dengan mengandalkan *library research* sehingga data-data diambil dari berbagai literatur saja, yang tidak menampilkan penelitian secara langsung. Oleh karenanya sangat direkomendasikan untuk melakukan penelitian selanjutnya yang lebih realistis dan menarik dengan dilakukan penelitian secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daff, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Dirgagunarsa, Singgih. (1996). *Pengantar Psikologi*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya.
- Emayanti. Dwi, Thoyib, Amanu. 2001. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Gibson, Ivancevich Donnelly. 1996. *Organisasi Perilaku, Struktur*, Jakarta: Proses Bina.
- Handoko, Martin. (1992). *Motivasi, Daya Penggerak Tingkah Laku*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Islamuddin, Haryu. (2012). *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Kootz, Harold. and Donnel, Cyril. Q. (2003). *Weinhrich Heinz Manangement Seventh Editions*. Japan: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nanus, B. 1992, *Visionary Leadership : Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reksohasidiprodjo dan Handoko.1988. *Organisasi Perusahaan-Teori Struktur dan Perilaku*. BPFE. Yogyakarta .
- Robbin, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi, Edisi Sembilan, Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti. (2004). *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Cetakan Pertama, Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. Siagian, Sondang P. (2000). *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sobur, Alex. (2003). *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Stuart, Robert D. and Barbara, B. Morgan. (2002). *“Library and Information Centre Management”*. USA: Library Unlimited.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Thoha, Mifta.(1984), *Dimensi-Dimensi Prima Administrasi Negara*, Jakarta: Rajawali.
- Thoha, Mifta.( 2004). *Prilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (1993). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wibowo, (2011). *Pengaruh Shift Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*, Eprints. uns.ac.id/./ 16251260820101143.
- Wirawan. (2003). *Teori Kepemimpinan untuk Praktek dan Penelitian*, Jilid 1 dan 2. Yayasan Bangun Indonesia. Jakarta.
- Wursanto, Ig. (1990). *Manajemen Kepegawaian 1*. Yogyakarta: Kanisius.

- Yuli, Sri B. C, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Penerbit UMM Press, Malang.
- Zainun, B. (1989). *Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara. Jakarta.