



GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA PERPUSTAKAAN DI DINAS PERPUSTAKAAN UMUM DAN ARSIP DAERAH KOTA MALANG

Ananda Dwi Lestari*, Dwi Saksomo, Dwi Sugianto
Universitas Negeri Malang

ARTIKEL

Kata Kunci:
Gaya kepemimpinan
Bentuk motivasi
Dampak kepemimpinan
Perpustakaan umum

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan (1) gaya kepemimpinan kepala perpustakaan, (2) bentuk motivasi yang diberikan pemimpin kepada pegawai, (3) dampak kepemimpinan kepala di Dinas Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif kualitatif. Data penelitian berupa paparan pembahasan dalam bentuk verbal mengenai gaya kepemimpinan kepala perpustakaan di Dinas Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kota Malang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan telaah dokumen. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data ialah menggunakan wawancara semi terstruktur dan participant observation (observasi berperan serta). Untuk menjaga keabsahan data, dilakukan kegiatan triangulasi data. Kegiatan analisis data dimulai dari tahap reduksi data, tahap penyajian data, tahap penarikan kesimpulan atau verifikasi. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, diperoleh tiga kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut. Pertama, mengenai gaya kepemimpinan kepala perpustakaan. Gaya kepemimpinan kepala perpustakaan di Dinas Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kota Malang ialah gaya kepemimpinan demokratis. Kedua, bentuk motivasi yang diberikan kepala perpustakaan kepada pegawai Dinas Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kota Malang ialah insentif non material. Ketiga, dampak kepemimpinan kepala perpustakaan di Dinas Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kota Malang ialah terlihat dari perbaikan sarana dan prasarana, peningkatan layanan mandiri untuk pemustaka, kemudahan birokrasi, pendapatan penghargaan.

ARTICLE INFO

Keywords:
the leadership style
the form of motivation
the impact of leadership
Public library

ABSTRACT

the purpose of this research was to describe (1) the leadership style of a head of librarian, (2) the form of motivation that was given by the head of librarian to the employee, and (3) the impact of the leadership of a head of librarian. This research used descriptive qualitative research design. The research data was the explanation and discussion in the form of verbal about the leadership style of the head of the librarian at Public Libraries and Archives in Malang. The data collection was done by using interview technique, observation and document review. The instrument that was used to collect data is to use semi-structured interviews and participant observation. To maintain data validity, data triangulation activities were performed. Data analysis started from the data reduction stage, data presentation stage, and conclusion or verification stage. Based on the results of the data analysis done, obtained three conclusion the study results as follows. . First, about the leadership style of a head librarian. The leadership style of a head of librarian at the Public Library and Archives in Malang is democratic leadership style. Second, the form of motivation that was given by the head of librarian to the employees at the Public Library and Archive in Malang was a non material incentive. Third, the effects of the leadership of the head of librarian at Public Library and Archives in Malang were seen from the improvement of facilities and infrastructure, the improvement of self-service for the user, the easiness of the bureaucracy, the income of the award.

* Corresponding author.

E-mail addresses: maerare6@gmail.com (Ananda Dwi Lestari), dwi.saksomo.fs@um.ac.id (Dwi Saksomo), dwis48@gmail.com (Dwi Sugianto)

PENDAHULUAN

Dalam organisasi terdapat bermacam-macam bagian dan memiliki tugas masing-masing namun hal tersebut untuk satu tujuan yang sama. Berbagai bentuk organisasi pada dasarnya, tentu memerlukan seseorang untuk menempati posisi sebagai seorang pemimpin (*leader*). Seorang pemimpin dalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan (*leadership*). Perpustakaan dikatakan sebuah organisasi sebab memiliki pemimpin yang disebut kepala perpustakaan. Setiap organisasi membutuhkan pemimpin dengan kemampuan teknis yang khas dalam bidangnya, khususnya di bidang perpustakaan maka kepala perpustakaan dituntut memiliki kemampuan tersebut dalam mengelola suatu lembaga informasi dan mampu menguraikan tugas dan bagian-bagian yang ada dalam organisasi perpustakaan tersebut. Selain itu, peranan pemimpin yang baik ialah pemimpin yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi setiap anggota. Bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan semangat dan dorongan yang positif bagi para anggota untuk mencapai hasil maksimal.

Seorang pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan bawahannya (anggota). Dengan memiliki kelebihan-kelebihan tersebut maka pemimpin mempunyai kekuasaan dan kewibawaan serta dipatuhi oleh bawahannya (anggota) dalam hal membimbing dan mengarahkan. Pemimpin sebagai salah satu faktor penting dalam upaya pencapaian tujuan suatu lembaga atau organisasi (Kartono, 2011:57).

Perpustakaan sebagai lembaga penyedia informasi memiliki kinerja yang baik jika didukung dengan manajemen yang memadai, sehingga keseluruhan aktivitas lembaga mengarah pada pencapaian tujuan yang di kehendaki. Pengelolaan perpustakaan membutuhkan pengetahuan dasar yaitu ilmu manajemen. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen diperlukan untuk mengatur langkah-langkah yang harus dilaksanakan seluruh elemen dalam perpustakaan. Manajemen perpustakaan dapat berjalan jika gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang sesuai.

Gaya kepemimpinan digunakan pemimpin untuk memimpin bawahannya demi kemajuan suatu organisasi. Dalam perkembangan perpustakaan dibutuhkan gaya kepemimpinan yang sesuai dari seorang kepala perpustakaan. Gaya kepemimpinan ini dapat dilihat dari kebutuhan masing-masing perpustakaan untuk mengembangkan organisasi maupun sumber daya manusia (anggota dan pustakawan). Gaya kepemimpinan terwujud melalui interaksi antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin yang terjadi dalam berbagai kondisi yang mempengaruhinya. Ketika menjalankan fungsi kepemimpinannya setiap pemimpin mempunyai cara dan perilaku dalam memimpin yang mana dari berbagai perilaku tersebut dapat menunjukkan gaya kepemimpinannya. Karena pemimpin yang baik ialah mampu mempengaruhi dan mengatur para anggotanya serta mampu memotivasi setiap anggota untuk tetap berprestasi dalam pekerjaannya sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan kehati-hatian dan tanggung jawab.

Salah satu komponen yang penting dalam perpustakaan adalah sumber daya manusia (SDM). Sebab SDM memiliki peran penting sebagai pemikir, perencana dan melaksanakan berbagai tugasnya. Dalam hal ini perpustakaan harus berusaha dengan maksimal mempertahankan SDM dengan potensial agar tidak terjadi hal-hal negatif seperti pengeluaran pegawai dan pengunduran diri. Apabila pegawai memiliki semangat dan dorongan motivasi untuk apa saja yang hendak dicapai, maka pegawai tersebut dapat meningkatkan kinerjanya. Sebagai mana yang dijelaskan oleh Hasibuan (2006:141) Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja secara produktif dan berhasil mencapai serta mampu mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Sehingga peningkatan motivasi kerja pegawai dapat meningkatkan kualitas kerja perpustakaan. Berkaitan dengan hal tersebut peran pemimpin sangatlah berpengaruh pada motivasi pegawai.

Dinas Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kota Malang (DPAD) dipilih sebagai subyek penelitian karena DPAD Kota Malang merupakan salah satu perpustakaan umum yang berorientasi pada masyarakat dengan berbagai layanan di perpustakaan. layanan-layanan yang dimaksud ialah layanan sirkulasi, layanan keanggotaan, layanan anak, layanan baca umum, layanan *fotocopy*, layanan *braille*, layanan perpustakaan keliling, layanan kunjungan berkelompok, layanan OPAC (*Online Public Catalogue*) dan sebagainya. Berbagai layanan tersebut yang menjadi karakter DPAD Kota Malang yang sangat mementingkan kepuasan pemustaka dalam penelusuran sumber informasi. Salah satu faktor pendukung yang mendasari suatu perpustakaan harus memiliki seorang pemimpin yang tepat sesuai dengan visi (menjadikan pelayanan perpustakaan terdepan dalam pembelajaran non formal), misi (meningkatkan minat baca dan mengembangkan koleksi bahan pustaka) dan motto (pelayanan sepenuh hati dan peningkatan berkelanjutan) DPAD Kota Malang.

Penelitian ini berguna untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala perpustakaan yang sesuai. Diharapkan gaya kepemimpinan kepala perpustakaan yang digunakan pemimpin sesuai dengan visi, misi dan motto dalam perpustakaan. Selain itu, penelitian ini berguna untuk mengetahui dampak kepemimpinan dan bentuk motivasi yang diberikan pemimpin kepada pegawai perpustakaan untuk selalu termotivasi dalam pekerjaannya dan memberikan hasil yang lebih baik.

METODE

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena menghasilkan data berupa kata-kata tertulis dan perilaku-perilaku yang dapat diamati langsung oleh peneliti. Proses pengamatan dilakukan secara mendalam pada objek yang diteliti. Hal ini dikarenakan proses penelitian ini sangat bergantung pada kegiatan di lapangan sehingga tanpa proses pengamatan di lapangan penelitian ini tidak akan menjadi valid. Peneliti secara langsung melihat proses gaya kepemimpinan yang ada pada tempat penelitian. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti ialah penelitian deskriptif kualitatif. Peneliti mendeskripsikan apa yang ditemukan oleh peneliti sehingga dapat dikaji untuk menemukan kesalahan dan pemecahannya. Gaya kepemimpinan

kepala perpustakaan merupakan fenomena yang dikaji oleh peneliti. Peneliti ingin menggambarkan secara aktual kondisi yang ada di DPAD Kota Malang berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Peneliti akan mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang dilakukan pada tempat penelitian.

Data dalam penelitian ini terdiri atas data: (a) gaya kepemimpinan, (b) bentuk motivasi yang diberikan pemimpin kepada pegawai dan (c) dampak kepemimpinan. Data deskripsi tentang gaya kepemimpinan kepala perpustakaan bersumber dari hasil observasi dan wawancara. Data deskripsi tentang bentuk motivasi yang diberikan pemimpin kepada pegawai bersumber dari hasil wawancara dan telaah dokumen. Data deskripsi tentang dampak kepemimpinan kepala perpustakaan bersumber dari hasil observasi, wawancara dan telaah dokumen.

Wawancara dilakukan dengan tujuh orang yang meliputi pegawai perpustakaan yang berjumlah tiga orang (kepala bidang, kepala seksi dan arsiparis), pustakawan berjumlah tiga orang dan kepala perpustakaan. Observasi dilakukan dengan mengamati praktik kepemimpinan dan layanan pemustaka. Telaah dokumen dilakukan pada dokumen berikut: (a) program kerja kepemimpinan. (b) seminar, (c) piagam penghargaan.

Prosedur pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam mendapatkan data-data diantaranya: (1) menyusun kisi-kisi pedoman observasi, pedoman wawancara dan pedoman telaah dokumen yang dibutuhkan, (2) melakukan uji coba instrumen, (3) menyempurnakan instrumen, (4) menerapkan instrumen pada pengumpulan data, (5) melakukan kegiatan dokumentasi, (6) melakukan kegiatan observasi, dan (7) melakukan kegiatan wawancara kepada kepala perpustakaan, setelah itu melakukan wawancara secara terpisah dengan pustakawan dan pegawai lainnya untuk *cross check* hasil wawancara.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam menganalisis dapat dilakukan dengan beberapa alur. Dalam hal ini alur menunjukkan proses analisis hingga peneliti dapat menyimpulkan gaya kepemimpinan kepala perpustakaan di DPAD Kota Malang. Langkah-langkah dilakukan dengan kegiatan sebagai berikut: (a) mengidentifikasi hasil observasi, wawancara dan telaah dokumen, (b) memilih dan memilah data hasil observasi, wawancara dan telaah dokumen untuk mengetahui data yang sesuai dan yang tidak sesuai dengan data yang dibutuhkan, (c) mengelompokkan data yang telah dipilih dan dipilah berdasarkan fokus penelitian, yakni gaya kepemimpinan kepala perpustakaan, bentuk motivasi yang diberikan pemimpin kepada pegawai serta dampak kepemimpinan, (d) data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen dibandingkan untuk memberi gambaran temuan penelitian, (e) menyajikan hasil temuan penelitian yang dilengkapi dengan data, (f) membahas hasil temuan dan disertai dengan teori-teori yang terkait gaya kepemimpinan, (g) menyimpulkan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala perpustakaan di DPAD Kota Malang sesuai dengan hasil dan pembahasan.

Pengecekan keabsahan data dilakukan untuk mengetahui kebenaran data yang diperoleh. Teknik pengecekan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini, yakni triangulasi. Triangulasi merupakan cara pengabsahan data melalui tiga titik. Dalam penelitian ini, pengecekan keabsahan data dilakukan melalui triangulasi teknik (hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen). Pengecekan keabsahan data melalui triangulasi teknik diantaranya (1) membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen, (2) memadukan data hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen untuk menguatkan temuan data agar diperoleh data yang lengkap, benar, dan holistik, dan (3) menganalisis kembali apabila terdapat perbedaan hasil temuan dari teknik yang berbeda pada data yang sama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan

Cara yang dilakukan kepala perpustakaan DPAD Kota Malang dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan ialah dengan musyawarah. Dalam pengambilan keputusan kepala perpustakaan akan berdiskusi dengan bawahan tak lain ialah sekertaris dan kepala bidang. Namun jika pemecahan masalah belum bisa dipecahkan dan perlu berdiskusi dengan tenaga fungsional dan staff/pegawai maka akan diadakan rapat seluruh pegawai. Hal ini sesuai dengan gaya kepemimpinan demokratis sebagaimana yang diungkapkan Nawawi (2012:101) bahwa gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan sebuah keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang mewujudkan pada setiap jenjang dan dalam unit masing-masing.

Pengikutsertaan bawahan dalam pengambilan setiap keputusan dilakukan di DPAD Kota Malang. Khususnya mereka memiliki kompetensi di dalam bidang permasalahan tersebut. Sehingga gaya kepemimpinan tipe ini bukan termasuk gaya kepemimpinan otoriter sebagaimana pendapat saleh (1995:123) mengungkapkan pengambilan keputusan kepemimpinan otoriter yaitu "bawahan tidak pernah diikutsertakan dalam pengambilan keputusan, bahkan tidak pernah dimintai saran-saran, ide-ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan tersebut". Dengan demikian pengikutsertaan bawahan dalam pengambilan keputusan ini sesuai tipe gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor penting dalam setiap organisasi (Rivai, 2004:57).

Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam rapat oleh kepala perpustakaan. Misalnya ada permasalahan terkait layanan perpustakaan maka pustakawan yang memiliki kompetensi dalam bidang permasalahan diberikan kewenangan untuk handle masalah tersebut oleh kepala perpustakaan. hal ini sesuai dengan penjelasan Kartono (2011:86) mengungkapkan "kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada 'person atau individu pemimpin', akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok". Kepala perpustakaan DPAD Kota Malang memberikan pendelegasian kepada bawahan yakni kepala bidang dan kepala seksi. Pendelegasian ini sesuai dengan tugas pokok masing-masing bidang. Dapat terlihat bahwa tipe tersebut sesuai dengan gaya kepemimpinan demokratis. Tipe pemimpin demokratis ini juga akan melakukan pendelegasian wewenang kepada yang dianggapnya mampu dan akan cepat memberikan penghargaan kepada

bawahan jika berprestasi dalam bentuk pujian dan *reward* (Siagaan, 2010:38). Sehingga teori tersebut menguatkan bahwa kepala perpustakaan tidak memiliki gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan bebas.

Dalam Kepemimpinannya, kepala perpustakaan DPAD Kota Malang ketika rapat organisasi menunjukkan sikap menerima dan menampung semua pendapat, kritik dan saran yang disampaikan oleh bawahan untuk kepentingan lembaga. Reaksi kepala perpustakaan setelah menerima pendapat, kritik dan saran dari bawahan akan di terima dan menimbang dengan mengevaluasi masukan tersebut melalui musyawarah. Hal ini tidak sesuai dengan gaya kepemimpinan otoriter. Menurut Nawawi (2012:96) beberapa akibat negatif yang dapat ditimbulkan kepemimpinan otoriter sebagai berikut. *Pertama*, bawahan (pengikut) menjadi manusia penurut tidak berani mengambil keputusan, sehingga pengambilan keputusan bergantung pada pemimpin. *kedua*, kesediaan bawahan (pengikut) bekerja keras bersifat pura-pura dan terpaksa, hanya dilakukan jika diawasi oleh pemimpin. *ketiga*, organisasi menjadi bersifat statis, karena bawahan tidak diberi kesempatan dalam hal apapun sehingga pemimpin sering kehabisan kreativitas dan inisiatif.

Selain itu, kepala perpustakaan menerima masukan untuk perbaikan maka akan langsung dikerjakan jika tidak menyinggung anggaran. Namun jika menyinggung anggaran maka akan dimasukkan dalam rencana kerja berikutnya. Sehingga kepala perpustakaan ialah pemimpin yang dinamis dalam artian tidak akan menyerah untuk mencapai perubahan yang lebih baik. Kepemimpinan dinamis merupakan bagian dari gaya kepemimpinan demokratis sebagaimana pendapat Nawawi (2012:101) kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah.

Bentuk Motivasi yang Diberikan Pemimpin Kepada Pegawai Perpustakaan

Cara kepala perpustakaan DPAD Kota Malang dalam mengatasi pegawai yang sedang *down* atau motivasinya kurang dengan memanggil pegawai bicara secara antar personal dan memberikan saran dan solusi untuk menyelesaikan masalah pribadi pegawai. Dapat terlihat bahwa kepala perpustakaan selalu memotivasi bawahan untuk meningkatkan semangat kerja. Menurut Hasibuan (2010: 97-98) tujuan motivasi diantaranya (a) mendorong gairah dan semangat pegawai, (b) meningkatkan produktivitas kerja pegawai, (c) mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai organisasi, (d) meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai, (e) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, (f) meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai, (g) mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

Kepala perpustakaan DPAD Kota Malang merasa kecewa jika hasil pekerjaan pegawai tidak sesuai dengan harapan. Sehingga diadakan rapat atau briefing dengan mengevaluasi ulang sebab terkait permasalahan tersebut. Kepala perpustakaan akan memberikan saran serta solusi secara berulang-ulang. Dalam hal ini sesuai dengan teori motivasi kepuasan (*Content Theory*). Menurut Hasibuan (2010:103) Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan mendukung dan menghentikan perilakunya.

Reward yang diberikan kepala perpustakaan DPAD Kota Malang kepada bawahan berupa perhatian, pujian, piagam penghargaan dan promosi. Selain itu, kepala perpustakaan senantiasa berorientasi pada pengembangan kompetensi pegawai. Kepala perpustakaan selalu memberikan dukungan pada para pegawainya yang secara aktif menugaskan pegawai dalam mengembangkan diri untuk berprestasi dan lebih berkompotensi pada bidangnya. Dalam hal ini mengembangkan diri yaitu dengan mengirim pegawai untuk mengikuti diklat, *workshop* dan seminar. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk motivasi ini merupakan bagian dari insentif non material. Menurut Mohyi (2012:139) bentuk motivasi yaitu (a) insentif material. Insentif atau imbalan yang diberikan kepada bawahan berupa materi, misalnya uang dan barang, (b) insentif non material. Insentif atau imbalan yang diberikan kepada bawahan berupa non materi, misalnya pujian dan penghargaan.

Dampak Kepemimpinan Kepala Perpustakaan

Dampak kepemimpinan kepala perpustakaan DPAD Kota Malang dilihat dari kepribadian yang dimiliki pemimpin. sikap kepala perpustakaan terhadap bawahan menyenangkan baik kepada bawahan dan dianggap teman kerja. Selain itu sikap kepala perpustakaan tegas terhadap bawahan jika dalam keputusan sudah diambil serta jika bawahan melakukan kesalahan ada penindakan tegas hal ini sesuai dengan aturan yang berlaku. Sikap kaku juga ada dalam diri kepala perpustakaan namun jarang sekali diterapkan misalnya bawahan melanggar aturan yang telah dibuat. Jika sikap hubungan kemanusiaan tidak dilakukan maka mengakibatkan dampak negatif pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai (2004:117) empat pengaruh sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi ialah kecerdasan, kedewasaan, motivasi dan dorongan dan sikap hubungan kemanusiaan.

Kepala perpustakaan tidak mengawasi kinerja bawahan secara langsung melainkan cenderung mendelegasikan kepada kepala bidang dan kepala seksi masing-masing. Namun ada kalanya juga kepala perpustakaan melakukan pengawasan langsung terhadap bawahan sebab fungsi dari seorang kepala adalah pengawasan melekat. Pernyataan tersebut berdampak positif bagi bawahan sebab jika pengawasan dilakukan secara teknis maka tugas yang diberikan pemimpin tidak dapat dilaksanakan dengan baik dan kecanggungan bawahan terlihat jika pengawasan secara teknis dilakukan oleh kepala perpustakaan. Hal sesuai dengan pendapat (Timotius:2016:220) penggunaan kekuasaan yang efektif berdampak positif akan meningkatkan motivasi bawahannya sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sebaliknya penggunaan kekuasaan yang tidak efektif akan mengakibatkan dampak negatif sehingga pekerjaan ataupun tugas yang diberikan kepada pengikut tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

Hubungan antar personal kepala perpustakaan DPAD Kota Malang dengan pegawai jika ada permasalahan ialah profesional dalam kerjaan. Profesionalitas dalam kepemimpinan perlu ditunjukkan terhadap bawahan untuk

menghindari ketidaknyamanan antar personal. Dampak kepemimpinan positif yang terjadi kaitannya dengan pemimpin lebih mengutamakan profesional dalam bekerja dengan bawahan jika ada permasalahan. Sehingga membuat hubungan kerja yang baik dapat berjalan dengan kondusif. Hal ini sesuai dengan pendapat (Wijono, 1993:38) jika konflik diselesaikan dengan efektif dengan strategi yang tepat maka dapat memberikan kepuasan dan dampak positif bagi semua pihak, sebaliknya bila tidak maka bisa berdampak negatif terhadap kedua belah pihak sehingga mempengaruhi produktivitas kerja.

Kepala perpustakaan DPAD Kota Malang tidak selalu memberikan sanksi pada bawahan jika melakukan kesalahan dilihat dulu bentuk kesalahannya. Hal ini karena sanksi pegawai PNS sudah ada yang tercantum pada PP 53 tahun 2010 dan pada Perka nomor 21 tahun 2010 tentang disiplin PNS. Sehingga sanksi yang diberikan kepala perpustakaan terhadap bawahan berupa sanksi moral berupa peringatan dan teguran. Teguran dalam hal ini tidak langsung pada personal namun melalui kepala bidang masing-masing. Namun jika tidak bisa diperingatkan dan ditegur oleh kepala bidang maka kepala perpustakaan baru menindak memberikan sanksi secara personal. Jika sanksi tidak diberikan kepada pegawai yang melanggar aturan maka akan mengakibatkan kurangnya produktivitas kerja. Menurut Likert dalam Sutarto (2006:88) perilaku pemimpin yang terpusat pada pegawai lebih efektif daripada perilaku pemimpin yang terpusat pada pekerjaan, hal ini disebabkan karena perilaku yang terpusat pada pegawai berdampak positif akan meningkatkan produktivitas kerja jangka panjang sedang perilaku yang terpusat pada pekerjaan berdampak negatif hanya mengutamakan peningkatan produktivitas jangka pendek

Dampak kepemimpinan kepala perpustakaan juga dapat dilihat dari perkembangan perpustakaan. perkembangan perpustakaan terlihat dari sarana dan prasarana ialah perbaikan garasi dan laktasi. Dilihat dari layanan untuk pemustaka ialah layanan perpustakaan keliling tiap sabtu minggu di taman dan di alun-alun, layanan loker mandiri, kemudahan birokrasi pada layanan KTA, jam buka perpustakaan 08.00-20.00 WIB setiap hari. Dilihat dari penghargaan ialah mendapatkan penghargaan top 99 inovasi layanan publik untuk layanan pojok *braille* dan mendapatkan penghargaan hari mark+ *WOW Award* untuk layanan publik yang peduli dengan disabilitas. Dampak kepemimpinan terlihat dengan perkembangan perpustakaan yang semakin meningkatkan kepuasan pemustaka. Hal ini sesuai dengan dampak kepemimpinan demokratis. Aktivitas yang dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan kelompok/organisasi secara keseluruhan (Nawawi, 2012:101).

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang disimpulkan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. *Pertama*, gaya kepemimpinan kepala perpustakaan DPAD Kota Malang yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Dari data yang diperoleh kepala perpustakaan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan dengan musyawarah dengan bawahan. Pengikutsertaan bawahan dalam pengambilan setiap keputusan dilakukan di DPAD Kota Malang. Khususnya mereka memiliki kompetensi di dalam bidang permasalahan tersebut. Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam rapat oleh kepala perpustakaan. Kepala perpustakaan memberikan pendelegasian kepada bawahan khususnya kepala bidang dan kepala seksi. Dalam Kepemimpinannya, kepala perpustakaan DPAD Kota Malang ketika rapat organisasi menunjukkan sikap menerima dan menampung semua pendapat, kritik dan saran yang disampaikan oleh bawahan untuk kepentingan lembaga. Selain itu, kepala perpustakaan menerima masukan untuk perbaikan maka akan langsung dikerjakan jika tidak menyinggung anggaran. Namun jika menyinggung anggaran maka akan dimasukkan dalam rencana kerja berikutnya.

Kedua, Bentuk motivasi yang diberikan kepala perpustakaan DPAD Kota Malang kepada bawahan ialah insentif non material. Dari data yang diperoleh cara kepala perpustakaan DPAD Kota Malang dalam mengatasi pegawai yang sedang *down* atau motivasinya kurang dengan memanggil pegawai bicara secara antar personal dan memberikan saran dan solusi untuk menyelesaikan masalah pribadi pegawai. Kepala perpustakaan DPAD Kota Malang merasa kecewa jika hasil pekerjaan pegawai tidak sesuai dengan harapan. Sehingga diadakan rapat atau briefing dengan mengevaluasi ulang sebab terkait permasalahan tersebut. Kepala perpustakaan akan memberikan saran serta solusi secara berulang-ulang. *Reward* yang diberikan kepala perpustakaan DPAD Kota Malang kepada bawahan berupa perhatian, pujian, piagam penghargaan dan promosi. Kepala perpustakaan memberikan dukungan dengan mengembangkan kompetensi pegawai dengan mengirim pegawai untuk mengikuti diklat, *workshop* dan seminar.

Ketiga, dampak kepemimpinan kepala perpustakaan DPAD Kota Malang ialah kepribadian yang dimiliki kepala perpustakaan menyenangkan, baik, tegas dan kaku tergantung situasi kondisi. Hubungan antar personal kepala perpustakaan DPAD Kota Malang dengan pegawai jika ada permasalahan ialah profesional dalam kerjaan. Kepala perpustakaan DPAD Kota Malang tidak selalu memberikan sanksi pada bawahan jika melakukan kesalahan dilihat dulu bentuk kesalahannya. Dampak kepemimpinan kepala perpustakaan juga dapat dilihat dari perkembangan perpustakaan dari segi sarana dan prasarana, layanan untuk pemustaka, kemudahan birokrasi dan perolehan penghargaan.

Saran

Berdasarkan simpulan di atas, saran yang dapat dikemukakan untuk gaya kepemimpinan kepala perpustakaan DPAD Kota Malang sebagai berikut. *Pertama*, seharusnya dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam rapat internal tidak hanya dengan kepala bidang namun tenaga fungsional pustakawan dan arsiparis diikutsertakan. *Kedua*, hendaknya kepala perpustakaan mengirim tenaga fungsional pustakawan dan arsiparis lebih sering dalam mengembangkan kompetensi pegawai karena tenaga fungsional penting dalam pengembangan

perpustakaan. *Ketiga*, seharusnya sikap kaku yang dimiliki oleh kepala perpustakaan DPAD Kota Malang lebih dievaluasi agar pegawai tetap segan terhadap kepala perpustakaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2010. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: PT Rajawali Press.
- Mohyi, Ach. 2012. *Teori dan Perilaku Organisasi: Membentuk, mengelola, mendeteksi kepribadian, efektivitas dan mengembangkan organisasi*. Malang: UMM Press
- Nawawi & Handari. 2012. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Saleh, Abdul Rahman. 1995. *Materi Pokok Manajemen Perpustakaan perguruan Tinggi*. Jakarta: Universitas Terbuka, Dedikbud.
- Siagaan, Sondang. 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineksa Cipta.
- Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Timotius, K.H. 2016. *Kepemimpinan dan Kepengikutan: Teori dan Perkembangannya*. Surabaya: Andi Publisher.
- Wijono, S. 1993. *Konflik dalam Organisasi/Industri dengan Strategi Pendekatan Psikologis*. Semarang: Satya Wacana.