

**PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG
ORGANISASI UNTUK MENGIMPLEMENTASIKAN
PRINSIP-PRINSIP *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)
DI PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

Elva Rahmah dan Marlini

Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Negeri Padang, Indonesia
elva@fbs.unp.ac.id, marlininasr@yahoo.com

Abstract

This research specifically aims to determine the role of leadership in encouraging organizations in implementing the principles of TQM in the Universitas Negeri Padang Library. Descriptive research method with qualitative approach. Data collection through observation, interview and document analysis. Subjects in this study are leaders, sub-heads, events, facts, documents and various forms of efforts, programs or library activities. The object of this research is leadership in TQM which is implemented in Universitas Negeri Padang Library. The results of research related to the role of leadership in the library of universities can be seen from (1) the leader develops the vision and sets the direction and strategy of the college library to produce the changes needed to achieve the vision; (2) the leader communicates the goals to be achieved through statements and deeds to anyone who may be required to give effect to the formation of a team that understands the vision and strategy of a college library; (3) leaders provide motivation for library librarians and librarians; and (4) the leader must be able to create the desired change of the user and is very useful for the progress of the college library through the provision of new services desired by the user and the new approach in working relationships that help the college libraries compete.

Keywords: *Total Quality Management, Leadership, Leadership Role*

Abstrak

Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan dalam mendorong organisasi dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip TQM di Perpustakaan Universitas Negeri Padang. Metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan analisis dokumen. Subyek dalam penelitian ini adalah pimpinan, kepala sub bagian, kejadian, fakta, dokumen serta berbagai

bentuk upaya, program atau kegiatan perpustakaan. Obyek dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dalam TQM yang dilaksanakan di Perpustakaan Negeri Padang. Hasil penelitian berkaitan dengan peran kepemimpinan di perpustakaan perguruan tinggi dapat dilihat dari (1) pemimpin mengembangkan visi serta menetapkan arah dan strategi perpustakaan perguruan tinggi untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang dibutuhkan agar mencapai visi; (2) pemimpin mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai melalui pernyataan dan perbuatan kepada siapa saja yang mungkin diperlukan untuk memberikan pengaruhnya bagi pembentukan tim yang memahami visi dan strategi perpustakaan perguruan tinggi; (3) pemimpin memberikan motivasi bagi pustakawan dan staf perpustakaan; dan (4) pemimpin harus mampu menciptakan perubahan yang diinginkan pemustaka dan sangat berguna bagi kemajuan perpustakaan perguruan tinggi melalui penyediaan jasa layanan baru yang diinginkan pemustaka dan pendekatan baru dalam hubungan kerja yang membantu perpustakaan perguruan tinggi mampu bersaing.

1. Pendahuluan

Manajemen merupakan proses usaha pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan orang lain. Artinya keberhasilan organisasi sangat tergantung pada faktor kepemimpinan dalam menggerakkan sumber daya yang dimiliki baik sumber daya manusia (SDM) maupun sarana dan prasarana dalam kegiatan sehari-hari. Masalah manajemen merupakan kendala utama, para pustakawan pada umumnya belum piawai dalam mengelola perpustakaan. Padahal banyak prinsip-prinsip manajemen modern yang dapat diterapkan di perpustakaan. Para pustakawan harus belajar ilmu manajemen agar perpustakaan dapat memberikan

layanan yang maksimal. Sudah seharusnya perpustakaan menggunakan konsep-konsep manajemen yang diterapkan pada lembaga lain, misalnya konsep empat pilar pada *Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan di perpustakaan. Konsep tersebut dijelaskan di bawah ini.

Pertama, memuaskan pelanggan (*customers satisfactions*), sudah waktunya perpustakaan memberikan layanan yang dapat memuaskan kebutuhan pemakainya. *Kedua*, menghargai orang (*respect to people*), pemakai dan pustakawan adalah manusia yang harus mendapat penghargaan sepenuhnya. Profesi pustakawan harus diapresiasi dengan baik oleh semua pihak.

Begitu juga dengan pemakai tidak boleh lagi dianggap sebagai orang yang membutuhkan, tetapi justru dibutuhkan, tanpa pemakai, perpustakaan pada prinsipnya tidak berarti apa-apa. *Ketiga*, berbicara dengan fakta (*speaks with fact*), perpustakaan dan pustakawan harus mengenal kemampuannya dengan jelas, potensi pasar yang dilayani, serta perkembangan informasi yang terjadi. Semuanya harus didukung dengan data dan fakta. *Keempat*, perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) mau tidak mau, suka tidak suka, perpustakaan harus selalu melakukan perbaikan dan evaluasi. Pemustaka pada umumnya datang ke perpustakaan menginginkan informasi yang mereka peroleh dapat terpenuhi dengan cepat, tepat dan bermanfaat.

Aspek manajerial adalah aspek yang sangat berdekatan dengan unsur manusia, karena manusialah yang menyelenggarakan organisasi. Tanpa manusia, walaupun sumber daya lainnya tersedia, suatu organisasi tidak akan berjalan. Hal ini membutuhkan pemikiran tentang suatu sistem manajerial yang cocok yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Kepemimpinan dalam kaitannya dengan TQM menurut Goetsch dan David (dalam Tjiptono dan Diana, 2003: 152)

adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Konsep dasar berkaitan dengan penerapan dalam TQM membangkitkan motivasi atau semangat orang lain yaitu dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami.

Kepemimpinan merupakan kegiatan dalam membina suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Rivai (2012: 2) ada tiga implikasi penting yang terkandung dalam kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungan dengan pekerjaan para anggota kelompok yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003: 153-154) secara umum

seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik yaitu (1) tanggung jawab yang seimbang yaitu keseimbangan antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut; (2) model peranan yang positif adalah tanggung jawab, perilaku atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu; (3) memiliki keterampilan komunikasi yang baik, pemimpin yang baik harus bisa menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat; (4) manajemen berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran untuk mengatasi kompleksitas, kepemimpinan mengenai penentuan arah perubahan melalui pembentukan visi; (5) manajemen mengembangkan kemampuan untuk melaksanakan rencana melalui pengorganisasian dan penyusunan staf; dan (6) manajemen menjamin pencapaian rencana melalui pengendalian dan pemecahan masalah.

Peranan kepemimpinan dalam TQM sangat penting dan strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Disisi lain kelemahan pimpinan adalah kurang memiliki kemampuan dalam memimpin dan mengelola organisasi. Ketidak mampuan pemimpin dalam mengelola

organisasi mengakibatkan setiap elemen yang ada di perpustakaan perguruan tinggi seperti pustakawan, staf perpustakaan, koordinator bidang, dan tata usaha berjalan sendiri-sendiri tidak ada koordinasi dan kebersamaan dalam mencapai tujuan perpustakaan perguruan tinggi. Disisi lain banyak pemimpin yang tidak menjalankan tanggung jawabnya secara maksimal, ada juga yang menjalankan kepemimpinannya namun konsep yang diterapkan tidak tepat sehingga tujuan organisasi tidak tercapai sebagaimana mestinya. Bahkan, ada pemimpin yang tidak memahami tugas dan fungsinya sebagai pemimpin sehingga yang terjadi adalah masing-masing elemen berjalan tidak pada fungsi yang semestinya.

Di sisi lain kepemimpinan diharapkan mampu membawa semua orang yang tergabung dalam organisasi tersebut mampu mencapai tujuan yang semestinya harapan-harapan dari orang-orang terpenuhi secara maksimal. Oleh sebab itu penting sekali untuk memahami konsep kepemimpinan yang ideal, terkait siapa yang mempunyai hak untuk memimpin, bagaimana memimpin, apa hak dan kewajiban, seorang pemimpin agar harapan yang tertumpu pada kepemimpinan bisa terwujud

dengan ideal. Dalam tulisan ini akan dibahas peran kepemimpinan dalam mendorong organisasi untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip TQM di Perpustakaan Universitas Negeri Padang (UNP).

2. Metodologi

Untuk melihat dan mendapatkan gambaran tentang kegiatan peranan pemimpin dalam mendorong organisasi untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip TQM di Perpustakaan UNP dalam mewujudkan mutu layanan. Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian, maka jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan analisis dokumen. Subjek dalam penelitian ini adalah pimpinan, kepala sub bagian, kejadian, fakta, dokumen serta berbagai bentuk upaya, program atau kegiatan perpustakaan. Objek dalam penelitian ini adalah peran kepemimpinan dalam TQM yang dilaksanakan di Perpustakaan UNP.

3. Pembahasan

Modernitas organisasi telah membangkitkan kesadaran akan hakekat dan eksistensi kepemimpinan. Tuntutan akan pemimpin yang profesional

semakin terasa, sejalan dengan tuntutan akan hadirnya manusia organisasional yang semakin sadar bahwa sistem manajemen bergerak dari sifat amatiran menuju kematangan profesional yang dibarengi dengan faktor pendukung yang akurat. Dengan kata lain, pemimpin paling utama dituntut bagaimana mampu memberdayakan segala kekuatan organisasi secara benar dan tepat sesuai dengan gelombang perubahan atau tantangan masa depan yang mempengaruhi kehidupan organisasi.

Dubrin (2005: 3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh. Dalam suatu organisasi pimpinan dan kepemimpinan adalah faktor yang menentukan tercapainya tujuan dan sasaran yang

telah digariskan. Pimpinn yang baik adalah pimpinan yang mempunyai keterampilan manajerial.

Kepemimpin memiliki kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Pemimpin memiliki peran penting dan strategis dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Pemimpin untuk dapat berperan secara maksimal maka harus memiliki kompetensi dan keterampilan. Dalam perspektif TQM, kepemimpinan didasarkan pada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktivitas dan pada gilirannya juga meningkatkan daya saing.

Peranan kepemimpinan dalam mendorong organisasi dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip TQM di Perpustakaan UNP dapat dilihat dari:

a. Mengembangkan Visi serta Menetapkan Arah dan Strategi Perpustakaan

Peranan kepemimpinan salah satunya mengembangkan visi serta menetapkan arah dan strategi perpustakaan untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang dibutuhkan agar mencapai visi itu. Visi akan memperjelas arah mana yang hendak dituju Perpustakaan UNP. Secara sederhana, visi dapat

diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan, dan impian-impian.

Dalam rangka mewujudkan perpustakaan yang berkualitas dan sejalan dengan visi UNP, maka perpustakaan memiliki visi yang mendukung visi UNP yaitu “Menjadi pusat informasi unggulan, modern, *up to date*, dan sebagai sarana utama akademik dalam transformasi ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni atas dasar iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa”.

Visi ini diformulasikan ke dalam misi perpustakaan agar dapat diimplementasikan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Misi suatu cara yang dilakukan perpustakaan untuk mewujudkan suatu visi. Misi perpustakaan UNP adalah (1) menyediakan, mengelola, merawat, dan mendeposisikan dokumen informasi literatur yang relevan sesuai dengan kebutuhan kurikulum UNP; (2) memberikan layanan bahan pustaka dan akses terhadap pusat informasi literatur dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di lingkungan UNP; (3) memberikan dan memfasilitasi sivitas akademika UNP untuk akses ke pusat sumber informasi ilmiah

global sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi informasi; dan (4) menjaring dan mendepositkan karya-karya literatur sivitas akademika dan alumni untuk menjadi bahan rujukan atau referensi internal UNP.

Untuk mencapai tujuan tersebut perlu ditetapkan sasaran yang realistis dan terukur berdasarkan kebijaksanaan yang jelas dan tegas. Sasaran ini dijabarkan dalam bentuk program-program terpadu sehingga menghasilkan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi sivitas akademika UNP. Seluruh kegiatan ini akan mencerminkan kinerja perpustakaan dalam jangka waktu tertentu. Hasil kinerja perpustakaan dapat diketahui setelah dievaluasi berdasarkan indikator yang ada.

Keberhasilan suatu visi dan misi perpustakaan terletak dari peran aktif seluruh pihak perguruan tinggi. Kepemimpinan menentukan arah perubahan melalui pembentukan visi perpustakaan. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan perpustakaan berkaitan bagaimana visi kepemimpinan dirumuskan.

Visi kepemimpinan dirumuskan berdasarkan kerangka kerja yang jelas dan menerjemahkan visi perpustakaan ke dalam kenyataan dan kepemimpinan mengarahkan

orang untuk bekerja berdasarkan visi perpustakaan.

Untuk melaksanakan visi dan mewujudkan misi Perpustakaan UNP, maka perlu dirumuskan tujuan dan sasaran strategis tahun 2016-2020 yang lebih jelas menggambarkan ukuran-ukuran terlaksananya misi dan tercapainya visi. Tujuan yang ingin dicapai perpustakaan UNP adalah (1) menyediakan, mengelola, merawat, dan mendeposisikan dokumen informasi literatur yang relevan sesuai dengan kebutuhan kurikulum UNP; (2) memberikan layanan bahan pustaka dan akses terhadap pusat informasi literatur dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di lingkungan UNP; (3) memberikan dan memfasilitasi sivitas akademika UNP untuk akses ke pusat sumber informasi ilmiah global sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi informasi; dan (4) menjaring dan mendepositkan karya-karya literatur sivitas akademika dan alumni untuk menjadi bahan rujukan atau referensi internal UNP.

Paparan visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan menunjukkan harapan pencapaian produk layanan yang spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil dan

memiliki batas waktu pencapaian. Menurut Seputra (2014: 75-76), perumusan tujuan yang efektif adalah (1) melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan; (2) manajer puncak bertanggung jawab menurunkan tujuan-tujuan pada level bawah; (3) tujuan harus realistic dan selaras dengan lingkungan internal dan eksternal; (4) tujuan harus jelas, beralasan dan bersifat menantang para anggota organisasi; (5) tujuan umum dinyatakan secara sederhana, mudah dipahami dan diingat oleh para pelaksana, tujuan fungsional harus konsisten dengan tujuan umum; dan (6) manajemen harus meninjau kembali tujuan yang telah ditetapkan, dan merubah dan memperbaiki sesuai dengan perkembangan lingkungan.

Untuk meningkatkan kualitas harus dilakukan pemimpin adalah kemampuan untuk merumuskan pandangan atau gambaran yang tepat untuk masa datang mengenai keberadaan perpustakaan itu tertuang dalam visi perpustakaan UNP. Pemimpin mempunyai tugas untuk mempromosikan kualitas, baik di dalam maupun di luar organisasi terutama yang menyangkut eksistensi dan maksud dari kegiatan perpustakaan ini semua dituangkan di dalam misi Perpustakaan UNP. Selain itu, pemimpin harus mampu

merumuskan pedoman bagi setiap orang dalam organisasi, bagaimana hasil dan jasa sampai ke tangan pemustaka semua itu tertuang dalam bentuk kebijakan yang dibuat. Pemimpin harus mampu mencapai sasaran dan tujuan organisasi melalui rencana jangka panjang dan jangka pendek yang sesuai dengan visi dan misi.

Kewajiban lain dari pimpinan terhadap staf adalah selalu memberikan pengarahan dan komitmen terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran dan penekanan konsep mutu pada staf. Pimpinan Perpustakaan UNP menyadari penting untuk selalu mengingatkan staf perpustakaan tentang konsep mutu dan tentang visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Bila staf selalu diingatkan dan tidak akan keluar dari jalur pekerjaannya. Staf mengetahui apa yang harus dikerjakan dan yang menjadi kewajiban, apa yang harus dikerjakan dan yang menjadi kewajiban, apa yang harus dicapai dan mereka akan lebih bertanggung jawab sesuai dengan jenjang jabatan.

Dalam konsep mutu, sudah menjadi tugas pimpinan dalam menekankan dan yang pertama mempunyai komitmen tentang visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Pemimpin mengemban tanggung jawab, mengusahakan

pelaksanaan tugas, memiliki impian dan menerjemahkannya menjadi kenyataan. Pemimpin diharapkan berusaha menyatukan komitmen anggota-anggotanya, memberikan dorongan kepada mereka dan mengubah Perpustakaan UNP menjadi suatu kesatuan baru yang memiliki kekuatan yang lebih besar untuk bertahan, bertumbuh dan berhasil.

Dalam TQM, kemampuan komunikasi yang efektif dari seorang pemimpin sangat penting, terutama untuk mentransformasikan visi pada seluruh anggota organisasi, sehingga menjadi visi bersama dan pada gilirannya akan membangun komitmen total seluruh anggota organisasi terhadap perubahan terus menerus. Efektifitas komunikasi ditentukan oleh teknik, intensitas, frekuensi komunikasi di dalam organisasi antara pimpinan anggota organisasi, dan antar anggota organisasi. Dengan adanya suasana komunikasi yang lancar, bebas, dan menyenangkan, meningkatkan kinerja dan produktifitas. Seringnya pemimpin menyampaikan visi dan programnya kepada anggota organisasi, akan semakin memperkokoh komitmen anggota organisasi, semakin besar saling perhatian dan komunikasi diantara anggota organisasi akan memperbesar kemungkinan

untuk saling mengubah sikap dan perilaku, sehingga memperkokoh kesatuan organisasi serta meningkatkan moral dan produktivitas.

Strategi kepemimpinan khususnya dalam komunikasi yang lancar dapat mendorong para staf untuk memiliki keberanian dan percaya diri dalam membuat dan menyampaikan gagasan sebagai upaya peningkatan mutu secara terus menerus. Keberanian dan percaya itu pada gilirannya akan menumbuhkan kebanggaan pada diri staf. Selain itu, kepala perpustakaan mengembangkan kesempatan bagi staf untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, dengan mengembangkan kesempatan ini akan terbangun pemberdayaan staf yang mendapat pengakuan berarti sebagai bagian dari organisasi perpustakaan.

b. Mengkomunikasikan Tujuan yang Ingin Dicapai Melalui Pernyataan dan Perbuatan

Mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai melalui pernyataan dan perbuatan (tindakan) kepada siapa saja yang mungkin diperlukan untuk memberikan pengaruhnya bagi pembentukan tim yang memahami visi dan strategi perusahaan, serta menerima kebenarannya.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan perpustakaan berkaitan dengan komunikasi yang dilakukan pimpinan dengan bawahan sebagai berikut.

Komunikasi dilakukan dengan staf perpustakaan tidak hanya dengan komunikasi formal seperti rapat, pengarahan tetapi juga dengan cara informal. Komunikasi secara formal dilakukan melalui rapat dengan seluruh staf perpustakaan dan rapat pimpinan dengan koordinator kegiatan dan ketua kelompok. Komunikasi formal dilakukan jika ada kegiatan pembuatan perencanaan dan laporan. Komunikasi informal dilakukan dengan pendekatan perorangan.

Pemimpin harus memiliki sikap terbuka dan komunikatif dengan semua bagian perpustakaan dan masyarakat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara bersikap adil dan menghargai orang lain, menghargai kreativitas, terbuka terhadap tantangan dan pertanyaan, terbuka terhadap ide-ide dan pandangan baru, mengakui kesalahan dan beradaptasi untuk berubah.

Pimpinan melakukan komunikasi dengan staf perpustakaan dapat menciptakan suatu iklim kerja yang sehat. Pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik sehingga meningkatkan

produktivitas yang berdampak akan terasa terhadap mutu produk yang dihasilkan. Iklim kerja yang kondusif sangat diperlukan agar tercipta semangat kerja yang tinggi. Hal ini tidak hanya dipengaruhi oleh komunikasi, tetapi juga dipengaruhi oleh hubungan antar manusia. Apabila hubungan antar manusia sudah terjalin dengan baik, maka akan tercipta komunikasi yang baik pula.

Hubungan pribadi antarstaf adalah hubungan antar pribadi yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur kepentingan individu demi terwujudnya kepentingan organisasi. Dengan terciptanya keharmonisan hubungan antar staf perpustakaan maka hal ini akan mendorong kerja sama yang produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam organisasi Perpustakaan UNP melibatkan banyak orang yang beragam karakteristiknya baik dalam kepribadian, keyakinan, cara pandangan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman maka pemimpin perpustakaan harus memandang dan menjadikan keragaman karakteristik ini sebagai sebuah kekuatan dalam organisasi perpustakaan.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan perpustakaan

berkaitan dengan antusiasme bawahan ketika mengikuti rapat atau arahan pimpinan sebagai berikut.

Mereka sangat antusias karena melalui rapat dapat menyampaikan saran atau pendapat mereka dan permasalahan dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat terlihat bahwa sebagai pimpinan perpustakaan telah memberikan kesempatan pada staf untuk mendiskusikan permasalahan yang ada, pimpinan perpustakaan tersebut menyadari bahwa kerja sama antara pimpinan dan staf sangat dibutuhkan untuk memperlancar setiap pekerjaan. Dalam setiap pekerjaan, diamanapun dan kapanpun pasti ada masalah yang timbul dalam pekerjaan. Masalah tersebut dapat bermacam-macam jenisnya, dari masalah ringan yang dapat diselesaikan sendiri oleh setiap individu sampai dengan permasalahan yang membutuhkan bantuan pimpinan dalam menyelesaikannya. Sebagai suatu tim kerja yang baik, maka setiap permasalahan harus didiskusikan bersama.

Untuk meningkatkan mutu layanan perpustakaan dibutuhkan sentuhan kreativitas dari semua orang yang terlibat di dalam perpustakaan. Tidak hanya pemimpin yang

dituntut untuk berfikir, kreatif, tetapi semua orang yang ada di dalam organisasi harus ditumbuhkan kreativitasnya. Pemimpin harus dapat mengakomodasi pemikiran-pemikiran kreatif dari setiap staf perpustakaan, yang mungkin saja pemikiran-pemikiran itu berbeda dengan sudut pandang yang dimilikinya.

Kegiatan komunikasi akan membantu dalam mengarahkan dan membantuk nilai-nilai, sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan mereka sehari-hari agar sesuai dengan misi dan visi yang diemban oleh organisasi. Iklim komunikasi yang terjadi di Perpustakaan UNP merupakan hal yang sangat penting agar pesan atau informasi dapat diterima dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. Apabila tidak ada komunikasi, para pegawai perpustakaan tidak dapat mengetahui apa yang harus dilakukan, pimpinan tidak dapat memperoleh masukan-masukan informasi dan tidak dapat memberikan petunjuk-petunjuk atau instruksi kepada bawahan. Koordinasi kerja tidak dapat tercapai, kerjasama juga tidak mungkin terlaksana karena orang-orang yang berada dalam suatu organisasi tidak dapat menyampaikan keinginan dan perasaannya kepada orang lain.

Seorang pimpinan yang

berhasil, dapat dilihat dari keberhasilannya menata orang-orang sekelilingnya (bawahannya). Pimpinan perpustakaan sebaiknya memberikan perhatian lebih kepada kelompok yang tidak sukses dalam bekerja. Pimpinan yang memberikan perhatiannya terhadap kelompok ini menyadari bahwa walau bagaimanapun bila kelompok ini bisa diikuti sertakan dalam aktivitas dan diajak berdialog tentang masalah yang mereka hadapi dan diberikan solusi yang baik, maka mereka juga akan berpotensi dan akan memberikan kontribusi yang sama dengan staf lainnya dalam menyelenggarakan kegiatan perpustakaan.

c. Memberikan Motivasi

Cara pimpinan membangun motivasi bawahan untuk percaya dan bangga terhadap organisasi dilakukan dengan memberikan semangat kerja, penghargaan dan memperlihatkan kerja yang baik. Seorang pemimpin harus dapat menjadi contoh orang yang dipimpinnya baik pemikiran, ucapan, komitmen maupun perbuatannya. Hal ini memberi pengaruh terhadap etos dan semangat kerja mereka.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan perpustakaan berkaitan cara memotivasi dilakukan dengan pendekatan

informal, memberikan wejangan dan pendekatan keagamaan. Misalnya dengan mengatakan kalau kita mensukuri nikmat tuhan maka akan bertambahlah nikmat kita. Memberikan motivasi bagi orang-orang untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam perubahan menuju perbaikan, dengan cara memenuhi kebutuhan manusia yang sangat mendasar yang sering kali tidak terpenuhi.

Seorang pemimpin mutu didefinisikan sebagai orang yang mengukur keberhasilannya dengan keberhasilan individu-individu di dalam organisasi. Keterlibatan semua unsur manajemen dalam organisasi dalam mencapai tujuan secara bersama-sama, merupakan upaya yang dilakukan, sehingga tidak ada seorang pun anggota dalam organisasi yang tidak sukses dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Tugas utama pemimpin adalah melaksanakan kepemimpinan kualitas yang efektif untuk memperbaiki sistem manajemen kualitas yang ada agar sistem manajemen kualitas itu berjalan sesuai yang diharapkan.

Pimpinan dalam suatu perpustakaan dituntut secara proaktif selalu melakukan upaya peningkatan produktivitas pustakawan agar lebih handal, inovatif dan profesional dalam

bekerja untuk dapat memnuhi tujuan dari perpustakaan melalui komunikasi organisasi. Agar produktivitas dapat tercapai maka pimpinan harus bisa memotivasi para bawahannya.

Tantangan paling berat bagi seorang pimpinan adalah bagaimana memotivasi anggota organisasi. Setiap pimpinan organisasi pasti mendambakan suatu keadaan dimana semua anggota organisasi yang dipimpinnya memiliki gairah kerja dan produktivitas yang tinggi.

Kondisi suatu organisasi, baik organisasi milik pemerintah maupun swasta, bila kondisi psikologis pegawai kurang menunjang, maka akan berpengaruh terhadap efektifitas kegiatan organisasi, terlebih lagi jika kondisi tersebut berasal dari motivasi pegawai, hal tersebut akan terpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam suatu organisasi, walaupun uraian tugas telah diatur dalam tugas pokok dan fungsi organisasi namun belum mencukupi, bila pegawai kurang bergairah, menyebabkan kinerja pegawai menjadi kurang baik, sehingga produktivitas menurun yang pada gilirannya pelaksanaan tugas tidak tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Berkaitan dengan produktivitas

kerja pegawai, ada beberapa yang mempengaruhi diantaranya motivasi, pendidikan, pelatihan, kemampuan, pengetahuan umum, pengetahuan teknis, pengalaman kerja, latar belakang budaya, iklim organisasi, penerangan, suhu udara, gaji/upah dan lain-lain. Beberapa faktor produktivitas yang disebutkan, motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam rangka mendorong produktivitas kerja pegawai. Setiap pegawai mau bekerja keras dan antusias karena adanya motivasi. Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai tidak ada artinya apabila tidak mau bekerja dengan giat dan belum tercapainya efektivitas pelaksanaan tugas sebagai akibat kurangnya semangat kerja dan kemauan pegawai yang akan mengecewakan berbagai pihak.

d. Menciptakan Perubahan

Seorang kepala perpustakaan perguruan tinggi sebagai pemimpin harus menjamin bahwa semua kegiatan yang dilakukan oleh pustakawan, tata usaha dan staf perpustakaan terfokus pada pemustaka dan stakeholder perpustakaan. Pimpinan perpustakaan tidak hanya sekedar melaksanakan rutinitas dan standar pekerjaan baku, tetapi memunculkan pula sesuatu yang inovatif untuk kemajuan perpustakaan.

Padangan yang keliru jika perpustakaan perguruan tinggi dipandang sebagai sebuah kegiatan monoton dan rutinitas saja. Perpustakaan perguruan tinggi harus banyak melahirkan berbagai inovasi yang dibutuhkan untuk kegiatan tridarma perguruan tinggi. Untuk dapat melahirkan ide-ide dan padangan baru, baik yang datang dari internal maupun eksternal, terutama ide dan padangan yang bersumber dari para pengguna jasa Perpustakaan UNP.

Keberadaan perpustakaan sebagai salah satu sumber belajar di perguruan tinggi merupakan amanah Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 1 butir 20, yang menyatakan bahwa pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Di sisi lain Perpustakaan UNP saat ini dihadapkan pada lingkungan yang selalu berubah-ubah, yang menuntut keberanian dari para pemimpin untuk melakukan perubahan-perubahan agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan yang ada. Perpustakaan UNP membutuhkan pemimpin yang benar-benar dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi kemajuan organisasi, yang didasari rasa kecintaan terhadap perpustakaan.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan perpustakaan berkaitan dengan perubahan apa yang dilakukan untuk meningkatkan mutu layanan perpustakaan sebagai berikut.

Meningkatkan mutu layanan Perpustakaan UNP melalui peningkatan kompetensi pustakawan, meningkatkan mutu layanan dan meningkatkan mutu sumber informasi yang harus dimiliki. Walaupun dalam pelaksanaannya masih terkendala dari belum optimalnya kualitas layanan yang diberikan karena tidak seimbang antara jumlah mahasiswa yang harus dilayani dengan jumlah staf perpustakaan.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan perpustakaan berkaitan dengan pendekatan baru dalam membantu perpustakaan mampu berkompetensi sebagai berikut.

Adanya peluang dari perpustakaan perguruan tinggi yaitu melimpahnya jumlah anggota perpustakaan perguruan tinggi, pustakawan yang berpengalaman dan berijazah ilmu perpustakaan, kerjasama dengan perpustakaan lain, dan adanya kerja sama dengan berbagai pihak.

Untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip TQM di

Perpustakaan UNP perlu memperhatikan kerjasama tim, keterlibatan stakeholders, dan keterlibatan pemustaka. Menurut Zahroh (2014:56) strategi untuk meningkatkan kinerja tim dalam pencapaian tujuan yang hendak dicapai pada lembaga pendidikan adalah saling ketergantungan, adanya perluasan tugas, penjajaran (*alignment*), penggunaan bahasa yang umum, adanya kepercayaan/respek, adanya kepemimpinan, adanya keterampilan dalam pemecahan masalah, adanya keterampilan dalam menangani konfrontasi/konflik, penilaian/tindakan, dan adanya penghargaan.

4. Penutup

Kepmimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Peran kepemimpinan di perpustakaan perguruan tinggi dapat dilihat dari (1) pemimpin mengembangkan visi serta menetapkan arah dan strategi perpustakaan perguruan tinggi untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang dibutuhkan agar mencapai visi; (2) pemimpin mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai melalui pernyataan dan perbuatan kepada siapa saja yang mungkin diperlukan untuk memberikan pengaruhnya bagi pembentukan tim yang memahami