

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA
PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERDEKA MALANG**

SKRIPSI



Oleh:

NABILATUZ ZAHROH

NIM. 210607110007

**PROGRAM STUDI PERPUSTAKAAN DAN SAINS INFORMASI
FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

HALAMAN JUDUL

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS MERDEKA MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

NABILATUZ ZAHROH

NIM. 210607110007

Diajukan Kepada:

Fakultas Sains dan Teknologi

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam

Memperoleh Gelar Sarjana Sains Informasi (S.S.I)

PROGRAM STUDI PERPUSTAKAAN DAN SAINS INFORMASI

FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2025

HALAMAN PERSETUJUAN
ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS MERDEKA MALANG

SKRIPSI

Oleh:

NABILATUZ ZAHROH
NIM : 210607110007

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji:
Tanggal: Desember 2025

Pembimbing 1


Dedy Dwi Putra, M.Hum
NIP. 199203112022031002

Pembimbing 2


Ach. Nizam Rifqi, M.A
NIP. 199206092022031002

Mengetahui,
Ketua Program Studi Perpustakaan dan Sains Informasi
Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



HALAMAN PENGESAHAN
ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS MERDEKA MALANG

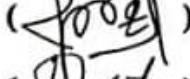
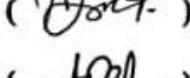
SKRIPSI

Oleh:

NABILATUZ ZAHROH
NIM : 210607110007

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi dan dinyatakan diterima
sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Sains Informasi (S.S.I) pada
tanggal Desember 2025

Susunan Dewan Penguji

		Tanda Tangan
Ketua Penguji	: <u>Nita Siti Mudawamah, M.IP</u> NIP. 199002232018012001	()
Anggota Penguji I	: <u>Fakhri Khusnu Reza Mahfud, M.Kom</u> NIP. 199005062019031007	()
Anggota penguji II	: <u>Dedy Dwi Putra, M.Hum</u> NIP.199203112022031002	()
Anggota Penguji III	: <u>Ach. Nizam Rifqi, M.A</u> NIP. 199206092022031002	()

Mengetahui dan mengesahkan,
Ketua Program Studi Perpustakaan dan Sains Informasi
Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nabilatuz Zahroh
NIM : 210607110007
Program Studi : Perpustakaan dan Sains Informasi
Fakultas : Sains dan Teknologi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan pengambilan data, tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri, kecuali dengan mencantumkan sumber cuplikan pada daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Malang, 22 Desember 2025

Yang membuat pernyataan,



Nabilatuz Zahroh

NI. 210607110007

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmanirrohim. Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat, petunjuk, dan kasih sayang-Nya yang senantiasa mengiringi setiap langkah hingga skripsi ini dapat diselesaikan. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah menjadi teladan umat manusia. Skripsi ini saya persembahkan sebagai wujud rasa syukur dan penghargaan yang tulus kepada pihak-pihak yang senantiasa memberikan kasih sayang, dukungan, serta doa selama proses perjuangan dalam menempuh pendidikan, khususnya dalam penyusunan skripsi ini, saya ucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Nita Siti Mudawamah, M.IP selaku Ketua Program Studi Perpustakaan dan Sains Informasi sekaligus dosen penguji I yang telah memberikan masukan dan saran yang membangun untuk memperbaiki penulisan skripsi penulis menjadi lebih baik.
2. Bapak Dedy Dwi Putra, M.Hum selaku pembimbing I dan Bapak Ach. Nizam Rifqi, M.A selaku pembimbing II. Terima kasih sudah mengizinkan saya menjadi anak bimbingan serta meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan arahan, serta masukan selama proses penyusunan skripsi ini hingga dapat diselesaikan.
3. Bapak Fakhris Khusnu Reza Mahfud, M.Kom selaku dosen penguji II yang sudah memberikan masukan dan saran yang membangun untuk memperbaiki penulisan skripsi penulis menjadi lebih baik.
4. Seluruh civitas akademika Program Studi Perpustakaan dan Sains Informasi, khususnya kepada Bapak/Ibu dosen yang telah memberikan ilmu dan dukungan selama masa perkuliahan.
5. Kepada kepala perpustakaan dan staf perpustakaan Universitas Merdeka Malang. Terimakasih telah membantu penulis untuk mengumpulkan data-data penelitian dengan mudah dan lancar.
6. Kedua orang tua tercinta, Ayah Zainuri dan Bunda Chanifah. Terimakasih yang sebesar-besarnya atas doa yang tiada henti, limpahan kasih sayang,

serta dukungan moral dan pengorbanan yang tulus. Setiap proses dan pencapaian yang diraih hingga tahap ini tidak terlepas dari keikhlasan, kesabaran, dan kekuatan doa yang senantiasa menyertai setiap langkah perjalanan. Terimakasih juga kepada adik tercinta Moch. Wildan Maulana yang telah memberikan doa, semangat, serta senantiasa mendukung saya. Semoga selalu berjalan beriringan dan saling mendukung untuk mencapai impian masing-masing.

7. Sahabat-sahabat saya yang menjadi saksi perjalanan setiap cerita kehidupan penulis, Nabilah Pertiwi Seta, Dhia Shifa'ul Qolbina, dan Nilna Elsania. terima kasih telah menjadi tempat berbagi cerita, keluh kesah, dan tawa selama masa perkuliahan. Semoga terus bersama dengan cerita menyenangkan lainnya.
8. Teman-teman seperjuangan “Garyatama” yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih telah memberikan semangat, dukungan, kritik, saran dan kebersamaan selama masa perkuliahan.
9. Untuk semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu dan telah terlibat selama penyusunan skripsi ini, terima kasih yang sebesar-besarnya atas dukungan, bantuan, dan doa yang diberikan.

Malang, 23 Desember 2025

Penulis,

Nabilatuz Zahroh

MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.”

(Q.S Al-Insyirah: 5-6)

“Semua jatuh bangunmu, hal yang biasa. Angan dan pertanyaan, waktu yang menjawabnya. Berikan tenggat waktu, bersedihlah secukupnya. Rayakan perasaanmu sebagai manusia.”

(Mata Air – Hindia)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
ABSTRAK	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Batasan Masalah	7
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Landasan Teori.....	13
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....	13
2.2.2 Fungsi Kepemimpinan.....	14
2.2.3 Gaya Kepemimpinan	15
2.2.4 Teori Kepemimpinan Transformasional	16
BAB III METODE PENELITIAN	20
3.1 Jenis Penelitian.....	20
3.2 Waktu Penelitian	22
3.3 Subjek dan Objek Penelitian	22
3.4 Sumber Data.....	22

3.5	Instrumen Penelitian	23
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	24
3.7	Analisis Data.....	25
	BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	27
4.1	Hasil	27
4.1.1	Gambaran Umum Perpustakaan Universitas Merdeka Malang.....	27
4.1.2	Struktur Organisasi	28
4.1.3	Informan Penelitian.....	29
4.1.4	Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang	30
4.2	Pembahasan.....	54
4.2.1	Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang	54
4.2.2	Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan dalam Perspektif Islam	62
	BAB V PENUTUP	67
5.1	Kesimpulan	67
5.2	Saran	67
	DAFTAR PUSTAKA.....	69
	LAMPIRAN.....	73

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Pedoman Wawancara Informan..... 23

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Alur Penelitian.....	21
Gambar 3. 2 Analisis Data Model Miles dan Huberman	25
Gambar 4. 1 Bangunan Perpustakaan Universitas Merdeka Malang	28
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Perpustakaan Universitas Merdeka Malang	28
Gambar 4. 3 Pemberian Motivasi di lingkungan Perpustakaan UNMER Malang.	38

ABSTRAK

Zahroh, Nabilatuz. 2025. **Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang.** Skripsi. Program Studi Perpustakaan dan Sains Informasi. Fakultas Sains dan Teknologi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (I) Dedy Dwi Putra, M.Hum, (II) Ach. Nizam Rifqi, M.A.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Gaya Transformasional, Perpustakaan

Perpustakaan perguruan tinggi berfungsi sebagai pusat informasi yang mendukung kegiatan akademik dan penelitian dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Pengelolaan perpustakaan menuntut sumber daya manusia yang kompeten serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi agar mutu koleksi dan layanan tetap relevan dengan kebutuhan pemustaka. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan kepala perpustakaan memegang peran strategis dalam merancang arah pengembangan lembaga secara berkelanjutan. Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala perpustakaan Universitas Merdeka Malang dengan menggunakan teori transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara dengan kepala perpustakaan dan beberapa staf yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala perpustakaan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini terlihat dari sikap keteladanan dalam kedisiplinan, serta pengambilan keputusan yang dilakukan melalui mekanisme rapat dan koordinasi bersama. Kepala perpustakaan juga membangun motivasi kerja melalui komunikasi yang terbuka, pemberian kesempatan pengembangan diri, serta dorongan terhadap kreativitas dan inovasi. Selain itu, perhatian terhadap kebutuhan individu staf diwujudkan melalui pendampingan, pembagian tugas yang proporsional, serta penciptaan budaya kerja yang menjunjung kebersamaan dan toleransi. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kedisiplinan staf, penguatan sistem kerja perpustakaan yang ditandai dengan pembagian tugas yang jelas, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan adaptif terhadap layanan informasi perguruan tinggi.

ABSTRACT

Zahroh, Nabilatuz. 2025. **The Analysis of Leadership Style of the Head of the Library of Universitas Merdeka Malang.** Thesis. Library and Information Science Study Program. Faculty of Science and Technology. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor: (I) Dedy Dwi Putra, M.Hum, (II) Ach. Nizam Rifqi, M.A.

Keywords: Leadership, Transformational Style, Library

Libraries at the higher education level serve as an information centre to facilitate academic and research activities in the implementation of the higher education tri dharma. Its management needs competent human resources who can adapt to the advances in science and technology to keep the collection and service quality relevant to visitors' needs. In this context, the head of the library's leadership plays a crucial role in designing sustainable institution development. The research aims to analyze the leadership style of the head of the library of Universitas Merdeka Malang using transformational theory, namely ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration. It employed a qualitative design and descriptive approach. The researcher collected the data through interviews with the head of the library and several employees directly involved in operational activities. The research results show that the head of the library applies a transformational leadership style. It can be seen from his role model in discipline and decision-making through meetings and the coordination mechanism. He also fosters work motivation by promoting open communication, offering opportunities for self-development, and encouraging creativity and innovation. In addition, he pays attention to employees' individual needs by providing assistance, distributing a proportional workload, and creating a solid and tolerant work culture. In general, the implemented transformational leadership style contributes to improved employee performance and discipline, a strengthened library work system characterized by clear work distribution, and a conducive and adaptive work environment that supports higher education information services.

مستخلص البحث

الزهرة، نبيلة. 2025. تحليل أسلوب قيادة رئيس مكتبة جامعة مرديكا مالانج. البحث الجامعي. قسم المكتبات وعلوم المعلومات. كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: ديدي دوي بوتراء، الماجستير؛ المشرف الثاني: أحمد نزام رفقي، الماجستير

الكلمات الرئيسية: قيادة، أسلوب تحويلية، مكتبة.

تعمل مكتبة الجامعة كمركز معلومات يدعم الأنشطة الأكademية والبحثية في تنفيذ مهام الثلاثية للجامعة. إدارة المكتبة تتطلب وجود موارد بشرية كفؤة وقدرة على التكيف مع تطور المعرفة والتكنولوجيا لضمان بقاء جودة المجموعات والخدمات متوافقة مع احتياجات المستفيدين. في هذا السياق، يلعب رئيس المكتبة دوراً استراتيجياً في رسم اتجاه تطوير المؤسسة بشكل مستدام. هدف هذا البحث إلى تحليل أسلوب قيادة رئيس مكتبة جامعة مرديكا مالانج باستخدام نظرية القيادة التحويلية، والتي تشمل التأثير المثالى، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردى. استخدم هذا البحث منهج البحث النوعي الوصفي. وتم الحصول على البيانات من خلال مقابلة مع رئيس المكتبة وبعض الموظفين الذين يشاركون مباشرة في الأنشطة التشغيلية. أظهرت نتائج البحث أن رئيس المكتبة يطبق أسلوب القيادة التحويلية. يتجلّى ذلك من خلال سلوكه كنموذج في الانضباط، وكذلك في اتخاذ القرارات عبر آليات الاجتماعات والتنسيق الجماعي. كما يقوم رئيس المكتبة ببناء الدافعية للعمل من خلال التواصل المفتوح، ومنح فرص لتطوير الذات، وتشجيع الإبداع والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، يتمثل الاهتمام باحتياجات كل موظف من خلال المرافقة، وتوزيع المهام بشكل مناسب، وخلق ثقافة عمل تعزز التعاون والتسامح. بشكل عام، تسهم أسلوب القيادة التحويلية المطبق في تحسين أداء وانضباط الموظفين، وتعزيز نظام العمل في المكتبة من خلال توزيع المهام بوضوح، وخلق بيئة عمل مناسبة وقابلة للتكييف مع خدمات المعلومات في الجامعات.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perpustakaan perguruan tinggi berfungsi sebagai pusat informasi yang berperan penting dalam mendukung kegiatan akademik dan penelitian, sejalan dengan pelaksanaan program Tri Dharma perguruan tinggi yang mencakup pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Pengelolaan perpustakaan memerlukan sumber daya manusia yang kompeten dan terampil dalam bidang informasi serta teknologi. Perpustakaan akademik juga bertugas menjaga mutu koleksi, aksesibilitas, dan relevansi informasi dengan kebutuhan pengguna. Oleh karena itu, pengelolaan perpustakaan harus terus beradaptasi dengan dinamika perkembangan ilmu pengetahuan. Adaptasi ini tentu tidak dapat terwujud tanpa adanya kepemimpinan yang mampu merancang arah pengembangan lembaga secara strategis dan berkelanjutan.

Kinerja perpustakaan sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dalam mengelola sumber daya dan layanan yang tersedia. Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam merancang arah kebijakan, mengembangkan program kerja, dan meningkatkan daya saing institusi. Kepala perpustakaan harus mampu mengelola perubahan, menetapkan visi strategis, dan menggerakkan seluruh elemen organisasi untuk mencapai tujuan. Keberhasilan pengelolaan perpustakaan akademik sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan kepala perpustakaan dalam menjalankan tugasnya (Rifauddin et al., 2020). Kemampuan pengambilan keputusan yang tepat dan komunikasi yang terbuka menjadi indikator keberhasilan seorang pemimpin. Dalam konteks tantangan global dan perkembangan teknologi informasi saat ini, tuntutan terhadap kemampuan kepemimpinan perpustakaan semakin kompleks dan dinamis.

Perpustakaan universitas menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan perannya sebagai penyedia informasi akademik. Salah satu

tantangan utama adalah perubahan kebutuhan dan ekspektasi pengguna yang semakin dinamis, di mana mahasiswa, dosen, dan peneliti lebih mengandalkan sumber digital dibandingkan koleksi cetak. Oleh karena itu, perpustakaan harus beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi agar tetap relevan. Kepemimpinan yang inovatif sangat diperlukan dalam mengelola sumber daya manusia, mengembangkan layanan berbasis teknologi, serta meningkatkan keterlibatan pengguna dalam kegiatan perpustakaan.

Perpustakaan Universitas Merdeka Malang mengalami perubahan sejak dipimpin oleh Dr. Ir. Djoko Andrijono, M.T., sejak menjabat pada periode 2019-2027. Selaras dengan visi sebagai pusat layanan dan rujukan perpustakaan yang profesional, kepala perpustakaan mendorong transformasi digitalisasi layanan. Salah satu inovasi strategis yang menjadi produk unggulan adalah peluncuran UNMER Digital Library yang bekerja sama dengan PT. Woolu Aksara Raya pada tahun 2023. Aplikasi ini tidak sekedar menjadi respons terhadap teknologi informasi, melainkan merupakan terobosan dalam penyediaan layanan informasi berbasis teknologi yang terintegrasi dan mudah diakses oleh sivitas akademika. Keberadaan UNMER Digital Library menjadi nilai lebih yang membedakan Perpustakaan UNMER Malang dari sebagian besar perpustakaan perguruan tinggi di Kota Malang yang belum memiliki platform serupa. Selain pengembangan sistem layanan, pemberdayaan pustakawan menjadi fokus utama, di antaranya dengan fasilitas kegiatan ilmiah seperti *workshop*, pelatihan sebagai sarana pengembangan diri. Kolaborasi strategis juga dibangun, seperti kerja sama dengan Perpustakaan Universitas Negeri Malang. Program ini tidak hanya memperluas jejaring profesional, tetapi juga memberikan ruang bagi mahasiswa untuk berkontribusi dalam aktivitas pustaka. Fenomena ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak langsung terhadap peningkatan mutu layanan perpustakaan, inovasi sistem, serta keterlibatan aktif pustakawan dalam proses pengembangan kelembagaan secara keberlanjutan.

Berdasarkan hasil pra-penelitian yang dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi, menunjukkan adanya indikasi penerapan gaya transformasional oleh kepala perpustakaan Universitas Merdeka Malang, khususnya pada dimensi *individualized consideration* dan *inspirational motivation*. Dimensi *individualized consideration* tercermin dari upaya kepala perpustakaan dalam membangun hubungan yang dekat dengan staf, memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan pengembangan mereka, serta mendukung partisipasi aktif dalam kegiatan akademik seperti seminar, pelatihan, dan publikasi ilmiah. Sementara itu, dimensi *inspirational motivation* tampak dari kebiasaan kepala perpustakaan dalam memberikan dorongan semangat kepada pustakawan agar terus meningkatkan kinerja dan keterlibatan mereka dalam pengembangan lembaga. Dengan demikian, fenomena-fenomena yang muncul di Perpustakaan Universitas Merdeka Malang, seperti peningkatan layanan digital, kolaborasi kelembagaan, dan capaian pustakawan, dapat dikaitkan dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan yang memberikan perhatian individual sekaligus menginspirasi dan memotivasi staf menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan kelembagaan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Nafis (2020) bahwa kepemimpinan berpengaruh atau memiliki andil dalam inovasi perubahan yang dilakukan seperti memperoleh akreditasi A, merilis Aplikasi *UILIS MOBILE*, meningkatkan *repository*, dan lain sebagainya. Capaian serta inovasi-inovasi yang dilakukan tersebut tidak lepas dari usaha kinerja pimpinan dan staf/pustakawan dalam upaya meningkatkan mutu perpustakaan.

Berdasarkan fenomena yang telah dijabarkan, terlihat adanya urgensi untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala perpustakaan dalam menghadapi tantangan di era digital dan kebutuhan pengguna yang semakin kompleks. Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang relevan untuk dikaji. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada empat dimensi yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*),

motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Keempat dimensi ini memberikan landasan konseptual dalam memahami pola kepemimpinan yang mendorong perubahan positif di organisasi. Kepemimpinan transformasional mendorong perilaku yang positif dan mendorong budaya serta praktik sumber daya manusia yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam mengembangkan organisasi (Safitri & Jaenab, 2023). Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji secara mendalam gaya kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang dengan menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan transformasional.

Sejalan dengan hal tersebut, nilai-nilai kepemimpinan dalam Islam juga memberikan landasan moral dan spiritual yang kuat bagi seorang pemimpin. Dalam Surah Al-Baqarah ayat 30, Allah SWT menegaskan peran manusia sebagai khalifah di muka bumi. Firman Allah:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلِكَةِ ائْنِي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا

وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَسِّسُ لَكَ قَالَ ائْنِي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: “*Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”*

Menurut Tafsir Kementerian Agama, surah Al-Baqarah ayat 30 menjelaskan bahwa manusia ditetapkan Allah sebagai khalifah di bumi, yakni sebagai pemimpin yang memiliki amanah untuk memakmurkan, menjaga, dan mengelola kehidupan. Dalam konteks ini, seorang kepala perpustakaan dapat diibaratkan sebagai khalifah di lingkungan institusinya, yang tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga bertanggung jawab atas kemajuan, ketertiban, serta keberlangsungan layanan informasi.

Sebagaimana seorang khalifah memiliki tanggung jawab membawa kebaikan dan mencegah kerusakan, kepala perpustakaan pun dituntut untuk mampu menghadirkan solusi atas tantangan zaman, membina hubungan yang harmonis dengan staf, serta mengembangkan layanan agar selaras dengan kebutuhan pemustaka. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam sikap kepemimpinan yang bijaksana, mampu memberi teladan, mendukung pengembangan potensi staf, serta menjaga integritas dalam pengambilan keputusan.

Dari Ibnu Umar radhiyallahu ‘anhuma, katanya: “Saya mendengar Rasulullah SAW. Bersabda:

كُلُّكُمْ «: عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالمرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلَهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ».

[صحيح] [متفق عليه]

Artinya: "Tiap seorang dari engkau semua itu adalah penggembala dan setiap seorang dari engkau semua itu pun akan ditanya perihal penggembalaannya. Pemimpin adalah penggembala dan akan ditanya perihal penggembalaannya. Seorang lelaki adalah penggembala dalam keluarganya dan akan ditanya perihal penggembalaannya. Seorang wanita adalah penggembala dalam rumah suaminya dan akan ditanya perihal penggembalaannya. Buruh adalah penggembala dalam harta majikannya dan akan ditanya perihal penggembalaannya. Jadi setiap seorang dari engkau semua itu adalah penggembala dan tentu akan ditanya perihal penggembalaannya." (Muttafaq 'alaih).

Dalam kitab Riyadhus Shalihin, Hadits ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang amanah, adil, bertanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi. Hadits riwayat Ibnu Umar radhiyallahu ‘anhuma

menegaskan bahwa setiap pemimpin adalah penggembala yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya (I. Nawawi, 2020). Dalam konteks penelitian ini, seorang pemimpin dalam hadits tersebut diibaratkan sebagai seorang *ra'in* (penggembala), yaitu sosok yang senantiasa menjaga, membimbing, dan memastikan kebutuhan “gembalanya”. Dalam analogi ini, kepala perpustakaan berperan sebagai penggembala yang menjadi motor penggerak utama dalam menentukan arah perkembangan institusi, baik dalam pengelolaan sistem layanan maupun pengembangan sumber daya manusianya. Dengan demikian, hadits ini memberikan landasan etis bahwa kepemimpinan dalam institusi seperti perpustakaan bukan hanya soal struktur dan wewenang, tetapi juga soal amanah, keadilan, dan kesediaan untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan yang diambil dalam kepemimpinannya.

Dari penjelasan di atas, penulis bertujuan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan berjalan di Perpustakaan Universitas Merdeka Malang. Penelitian ini berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang”.

1.2 Identifikasi Masalah

Mengacu pada latar belakang masalah yang telah dipaparkan oleh peneliti, identifikasi masalah sebagai berikut “Bagaimana gaya kepemimpinan kepala perpustakaan Universitas Merdeka Malang?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan temuan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala perpustakaan Universitas Merdeka Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat praktis memberikan masukan kepada pihak Perpustakaan Universitas Merdeka Malang agar lebih memperhatikan peran kepala perpustakaan.
2. Manfaat akademis penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam gaya kepemimpinan kepala perpustakaan. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin mengkaji topik serupa, serta mendukung penguatan kajian literasi dengan menyajikan data empiris terkait gaya kepemimpinan di lingkungan perpustakaan.

1.5 Batasan Masalah

Berdasarkan rangkaian penjelasan diatas, batasan masalah dalam penelitian ini meliputi empat aspek gaya kepemimpinan tahun 2023-2027 yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual di Perpustakaan Universitas Merdeka Malang.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini agar mudah untuk dipahami, peneliti mencoba menjelaskan sistematika penulisan yang mencakup dari lima bab, diantaranya:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bagian pengantar yang menjelaskan konteks dan alasan di balik penelitian. Pada bagian latar belakang, dijelaskan kepemimpinan adalah elemen kunci dalam setiap organisasi. Dalam konteks perpustakaan, kepemimpinan kepala perpustakaan menjadi sangat penting untuk memastikan bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang. Tujuan peneliti adalah untuk mengetahui dan

menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, baik bagi kepala perpustakaan, mahasiswa, maupun peneliti, dengan menambahkan wawasan. Batasan penelitian ini terfokus pada analisis gaya kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua terdiri dari dua sub-bagian. Salah satunya adalah tinjauan pustaka, yang mencakup penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan dengan topik ini. Tinjauan pustaka merupakan bagian dari karya ilmiah yang menyajikan ringkasan berbagai sumber referensi yang mendukung penelitian. Sub-bagian lainnya adalah landasan teori, yang menjelaskan konsep-konsep teoritis yang menjadi dasar analisis dalam penelitian ini. Pada bab ini, penelitian menjelaskan tinjauan pustaka yang relevan serta teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun teori yang digunakan yaitu teori transformasional pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual untuk melakukan perumusan gaya kepemimpinan kepala perpustakaan Universitas Merdeka Malang.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab metodologi penelitian merupakan bagian yang menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian. Pada bab ini, peneliti menguraikan pendekatan penelitian yang diterapkan, meliputi sub-bagian seperti jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek yang menyediakan data, serta objek penelitian sebagai fokus kajian. Sub-bagian tentang sumber data menjelaskan cara peneliti memperoleh informasi, mencakup metode pengumpulan data yang sesuai dengan pendekatan penelitian yang dipilih, serta analisis data yang didasarkan pada teori-teori yang relevan. Penulis juga menjelaskan jenis penelitian dan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif, karena bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala

perpustakaan terkait kinerja pegawai di Perpustakaan Universitas Merdeka Malang.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab empat mendeskripsikan mengenai hasil penelitian yang dilakukan, disajikan secara sistematis. Data yang disajikan mencakup hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terkait gaya kepemimpinan kepala perpustakaan. hasil dari penelitian ini berfokus pada empat aspek kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual yang diimplementasikan oleh kepala perpustakaan.

BAB V PENUTUP

Bab ini menyajikan rangkuman temuan utama. Pada Kesimpulan, diuraikan temuan yang menjawab tujuan penelitian dan rumusan masalah, yaitu bagaimana gaya kepemimpinan kepala perpustakaan Universitas Merdeka Malang, khususnya pendekatan transformasional. Selain itu, peneliti memberikan saran kepada instansi terkait sebagai masukan berdasarkan temuan mengenai gaya kepemimpinan kepala perpustakaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tujuan penelitian ini adalah untuk melengkapi penelitian sebelumnya yang menggunakan topik sebagai sumber datanya. Peneliti memberikan informasi berdasarkan beberapa artikel jurnal yang menyajikan temuan penelitian. Penelitian serupa mencoba dalam penelitian ini, gambaran penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan.

Penelitian pertama, berjudul “Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Pemediasi”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening pada Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kabupaten Pasaman Barat. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan analisis jalur dengan mengedarkan kuesioner. Hasil penelitian yang diperoleh bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Pasaman Barat. Selain itu, budaya kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Beban kerja berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, sementara motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja (Yulita, 2022).

Penelitian kedua, berjudul “Pola Kepemimpinan dan Kekuasaan Kepala Perpustakaan Balai Layanan Perpustakaan DPAD DIY”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pola kepemimpinan Kepala Perpustakaan di Balai Layanan Perpustakaan Daerah DPAD DIY. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara sebagai data inti dan studi pustaka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam memimpin perpustakaan, Kepala Balai Layanan

Perpustakaan Daerah DIY menerapkan dua pola kepemimpinan, yaitu situasional dan transformasional. Pola kepemimpinan situasional terlihat dari cara pemimpin mendeklegasikan tugas kepada kepala bidang untuk diarahkan kepada bawahan serta melibatkan staf dalam penyelesaian masalah dan penyelenggaraan kegiatan. Sementara itu, pola kepemimpinan transformasional tampak dalam upaya pemimpin memotivasi serta mendorong bawahan untuk berpikir kreatif. Selain itu, Kepala Balai Layanan Perpustakaan Daerah DIY memiliki jenis kekuasaan *legitimate power*, yakni kekuasaan sah yang bersumber dari keputusan resmi dan legal secara hukum. Kekuasaan ini digunakan untuk mengarahkan kebijakan serta memastikan kelancaran operasional perpustakaan (Oktavia, 2020).

Penelitian yang selanjutnya berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Kota Bima”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Arsip Kota Bima. Penelitian menggunakan metode asosiatif dengan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner, dan analisis menggunakan SPSS untuk uji validitas, reliabilitas, regresi linier sederhana, dan uji t. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan nilai t-hitung yang lebih besar dari t-tabel, serta koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja (Safitri & Jaenab, 2023).

Penelitian selanjutnya berjudul “Persepsi Pustakawan terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Pimpinan (Studi Kasus UPT. Perpustakaan Universitas Syiah Kuala)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana persepsi pustakawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional di Perpustakaan Universitas Syiah Kuala. Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah deskriptif

kuantitatif, metode yang digunakan pada penelitian ini ialah survey. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen dengan mengedarkan kuesioner yang dibuat menggunakan skala likert agar peneliti dapat mengukur persepsi pada penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi pustakawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional berada pada kategori sangat baik, dengan total skor 2.323 dari skor maksimal 2.700, yang setara dengan persentase 86,04%. Aspek Pengaruh Ideal dan Motivasi Inspirasional mendapatkan nilai tertinggi, sedangkan Perhatian Individual memperoleh nilai terendah namun masih dalam kategori baik (Nafis, 2020).

Penelitian kelima berjudul “Kepemimpinan Transformasional Pada Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan kepemimpinan transformasional pada Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Metode penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif. Penggunaan data dilakukan dengan menggunakan wawancara semi terstruktur dan dokumentasi. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh B. M Bass mengenai kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sudah sesuai dengan teori B. M Bass mengenai kepemimpinan transformasional sehingga berdampak pada pengembangan potensi sumber daya manusia (Putri & Fauziyah, 2020).

Perbedaan utama terletak pada objek penelitian, di mana penelitian ini berfokus pada Perpustakaan Universitas Merdeka Malang, sedangkan penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan di perpustakaan daerah dan lembaga kearsipan. Selain itu, penelitian ini lebih menitikberatkan analisis mendalam terhadap gaya kepemimpinan transformasional kepala perpustakaan, sementara penelitian terdahulu cenderung mengukur dampak kepemimpinan terhadap variabel lain seperti budaya kerja, organizational citizenship behavior (OCB), dan prestasi kerja pegawai dengan metode kuantitatif.

Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan transformasional dalam lingkungan perpustakaan. kesamaan utama terletak pada fokus kajian yang meneliti bagaimana kepemimpinan transformasional diterapkan serta dampaknya terhadap pegawai dan organisasi.

2.2 Landasan Teori

Landasan teori memiliki peranan penting dalam setiap tahap penelitian ilmiah. Landasan teori membantu dalam menentukan metodologi yang sesuai dengan masalah penelitian, sehingga temuan penelitian menjadi lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Nursulis & Muspawi, 2024). Berikut adalah landasan teori yang digunakan untuk menganalisis gaya kepemimpinan dalam penelitian ini:

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi orang lain, sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen, sehingga karakteristik dan prinsip manajemen juga berlaku dalam konteks kepemimpinan. Seorang pemimpin tidak dapat menjalankan fungsinya secara mandiri, melainkan membutuhkan dukungan dan kerja sama dari anggota tim atau bawahannya (Oktavia, 2020). Pengertian lain tentang kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Danim, 2005).

Pemimpin (*leader*) adalah tokoh atau orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau mengajak orang lain (pengikut atau anak buah) untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya (Sintani et al., 2022). Pemimpin memiliki

kekuasaan yang memungkinkan mereka untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukan. Dalam konteks ini, kepemimpinan juga melibatkan hubungan saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut, yang bertujuan untuk menciptakan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan Bersama (Nurhalim et al., 2023).

2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Pemimpin sesuai dengan perannya, memiliki fungsi yang harus dipahami secara mendalam, khususnya dalam hal pelaksanaan tugas dan penyelesaian masalah. Di samping itu, menjaga keutuhan dan kekompakkan dalam kelompok atau lingkungan sosial juga merupakan fungsi penting lainnya, meskipun sering kali diabaikan (Waedoloh et al., 2022). Fungsi kepemimpinan dalam pengambilan keputusan harus mampu membuat keputusan yang tepat dan strategis untuk mencapai tujuan mereka. Jalan dan hasil organisasi akan dipengaruhi oleh keputusan yang baik:

- 1. Motivasi**

Pemimpin bertanggung jawab untuk mendorong anggota tim atau kelompok untuk bekerja keras dan mencapai hasil terbaik mereka. Untuk melakukan ini, pemimpin harus memberikan dorongan, penghargaan, dan pengakuan atas upaya dan hasil yang dicapai.

- 2. Pengembangan Tim**

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan anggota tim serta memberikan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan adalah tugas pemimpin dalam membentuk tim yang kuat dan efektif.

- 3. Komunikasi**

Seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan baik dengan tim untuk menjelaskan visi, tujuan, dan arahan dengan jelas. Komunikasi yang efektif membantu menghindari kebingungan dan konflik (Siregar, 2023).

Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin adalah implementasi dari rencana yang telah disusun dengan dukungan dari orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan terjadi dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu. Pada tingkat yang lebih tinggi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai serangkaian perilaku yang jarang dapat ditiru oleh kebanyakan orang. Di antara kedua pandangan ini, terdapat hubungan yang khas dan unik antara orang yang memimpin dan yang mengikuti. Pemikiran menyatakan kepemimpinan merupakan sebuah proses daripada sekedar posisi, serta berfokus pada pengelolaan hubungan (Sintani et al., 2022).

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai sekumpulan ciri yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. dalam pengertian lain, gaya kepemimpinan adalah pola perilaku, pendekatan, serta strategi yang secara konsisten diterapkan oleh pemimpin dalam menjalankan perannya. Gaya ini juga mencerminkan pandangan atau keyakinan pemimpin terhadap potensi dan kemampuan bawahannya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, gaya kepemimpinan merupakan hasil perpaduan antara keterampilan, sikap, sifat, dan cara bertindak yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahannya (Waedolah et al., 2022).

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi/bawahannya. Berikut beberapa tipe dan gaya kepemimpinan (H. Nawawi, 2003):

1. Tipe dan gaya kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (sentralistik)

sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dengan semua kekuasaan di tangannya merupakan pihak yang memiliki hak, terutama dalam mengambil keputusan dan memerintah pelaksanaanya. Pemimpin otoriter merasa memperoleh hak atau memiliki hak-hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya.

2. Tipe dan gaya kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Nilai-nilai demokratis dalam kepemimpinan tampak dari kebijakan pemimpin yang orientasinya pada hubungan manusia berupa perlakuan yang sama dan tidak membeda-bedakan anggota organisasi atas dasar warna kulit, ras, kebangsaan, agama, status sosial ekonomi dan lain-lain.

3. Tipe dan gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire atau free-rein*)

Tipe kepemimpinan bebas pada dasarnya berpandang bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sesedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

2.2.4 Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah dimana pemimpin memotivasi dan menginspirasi anggota stafnya untuk mencapai kinerja yang luar biasa dan melebihi harapan. Pemimpin transformasional mendorong inovasi, membangun hubungan interpersonal yang kuat, dan membentuk budaya organisasi yang positif (Suharti et al., 2024). Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan

dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahannya pada tingkat yang lebih tinggi dari apa yang mereka butuhkan (Rafsanjani, 2019).

Menurut Bass, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu memberikan pengaruh kepada para pengikutnya, sehingga menumbuhkan rasa percaya, kagum, dan rasa segan. Dengan kata lain, kepemimpinan ini bertujuan untuk membawa perubahan positif, baik pada individu maupun organisasi, guna mencapai kinerja yang lebih baik. Selain memberikan definisi, Bass juga menggarisbawahi bagaimana seorang pemimpin transformasional dapat mengubah para pengikutnya serta bagaimana proses kepemimpinan transformasional itu terjadi, yaitu dengan: (a) membangun kesadaran akan pentingnya suatu tugas serta nilai yang terkandung dalam pekerjaan tersebut, (b) mengutamakan pengembangan tim dan pencapaian tujuan organisasi dibandingkan hanya berfokus pada kepentingan individu, dan (c) memprioritaskan kebutuhan-kebutuhan dari tingkat kebutuhan yang paling tinggi (Muslimin, 2013).

Pada pemimpin transformasional ada empat aspek yang harus ada (Bass, 2006):

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi para pengikutnya. Mereka dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Para pengikut mengidentifikasi diri dengan pemimpin dan berkeinginan untuk meniru mereka, karena menganggap pemimpin memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Dengan demikian, terdapat dua aspek pengaruh ideal: perilaku pemimpin itu sendiri dan unsur-unsur yang dikaitkan oleh pengikut serta rekan kerja terhadap pemimpin tersebut. Pengaruh faktor ideal yang didistribusikan kepada pengikut adalah keyakinan bahwa “Pemimpin meyakinkan orang lain bahwa rintangan akan diatasi”. Selain itu, pemimpin yang memiliki pengaruh ideal yang besar bersedia mengambil risiko dan bersikap konsisten, bukan bertindak sewenang-wenang. Mereka dapat dipercaya untuk

melakukan hal yang benar dengan menunjukkan standar etika dan moral.

2. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang mampu memotivasi dan menginspirasi orang-orang disekitarnya, dengan memberikan makna serta tantangan dalam pekerjaan yang dilakukan oleh para pengikutnya. Tujuannya adalah membangun semangat tim, antusiasme dan optimisme, pemimpin menyampaikan visi dan harapan yang menarik masa depan, dan menginginkan pengikut terlibat serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama.

3. *Intellectual stimulation* (simulasi intelektual)

Pemimpin transformasional berupaya mendorong untuk berinovasi dan berpikir kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi yang ada, melihat kembali masalah dari sudut pandang yang berbeda, serta mencari pendekatan baru terhadap situasi yang sudah dikenal. Kreativitas sangat dihargai dan didukung dalam lingkungan ini. Pemimpin tidak memberikan kritik secara terbuka terhadap kesalahan individu, melainkan mendorong pengikut untuk menyampaikan ide-ide baru dan solusi kreatif. Pengikut dilibatkan secara aktif dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Mereka didorong untuk mencoba pendekatan yang berbeda, dan pendapat mereka tetap dihargai meskipun tidak sejalan dengan pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut pandang.

4. *Individualized consideration* (pertimbangan individual)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan setiap pengikut untuk mencapai prestasi dan perkembangan dengan berperan sebagai pelatih atau mentor. Pemimpin memberikan peluang belajar baru dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu dengan meningkat interaksi secara personal, serta memandang setiap individu sebagai pribadi yang utuh, bukan hanya sebagai karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai bentuk pengembangan potensi

pengikutnya. Tugas yang diberikan dipantau untuk melihat apakah pengikut memerlukan arahan atau dukungan tambahan, sekaligus untuk menilai kemajuannya. Dengan demikian pengikut tidak merasa mereka sedang diperiksa atau diawasi.

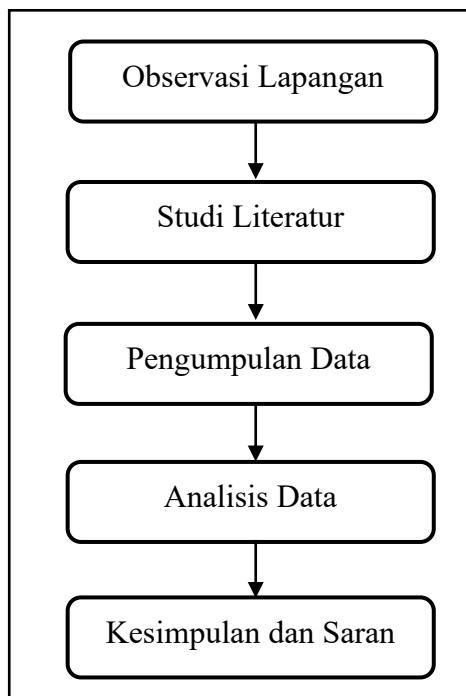
BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini, sehingga dalam mendeskripsikan gaya kepemimpinan dan hasil temuan peneliti akan dijelaskan secara terperinci sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Metode kualitatif digunakan untuk mengungkapkan dan memahami sesuatu di balik fenomena yang sama sekali belum diketahui (Basrowi & Suwandi, 2008). Dalam metode ini, peneliti sendiri memiliki peran sebagai instrumen kunci dalam mengumpulkan atau mendapatkan data yang diperlukan. Penelitian ini menggunakan cara deskripsi untuk menggambarkan secara sistematis mengenai fakta yang terjadi di lapangan. Dengan begitu, melalui penelitian ini peneliti bertujuan untuk memahami dan menganalisis lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan kepala perpustakaan Universitas Merdeka Malang.

Menurut Prastowo (2011) mendeskripsikan penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk mengkaji atau meneliti suatu objek pada latar alamiah. Pengertian lebih lanjut, menurut (Adlini et al., 2022) terkait dengan penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang realitas dengan menggunakan pendekatan berpikir induktif. Oleh karena itu, metode kualitatif deskriptif cocok untuk digunakan penelitian ini karena memungkinkan peneliti untuk menggali makna dibalik tindakan, perilaku, serta pandangan subjek penelitian terhadap gaya kepemimpinan kepala perpustakaan. Penelitian ini dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimulai dari tahap observasi lapangan hingga pengambilan kesimpulan dan saran.



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

1. Observasi Lapangan

Observasi lapangan dilakukan untuk mengetahui kondisi langsung di lapangan dengan cara melakukan observasi untuk mengamati gaya kepemimpinan apa yang dipakai di perpustakaan Universitas Merdeka Malang.

2. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk mengumpulkan data dengan cara membaca dan memahami literatur, jurnal, catatan, serta laporan yang berkaitan dengan penelitian serta laporan yang berkaitan dengan penelitian serta mendapatkan teori-teori dari para ahli yang memiliki keterkaitan dengan penelitian, studi literatur dimaksudkan agar penelitian yang dilakukan bersifat logis dan lebih terarah dengan memahami dan membandingkan literatur terdahulu.

3. Pengumpulan Data

Tahapan pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan data penelitian sebelum nantinya akan dianalisis, pengumpulan data dilakukan serinci mungkin untuk meminimalisir kekurangan data penelitian.

4. Analisis Data

Tahap selanjutnya menganalisis hasil perolehan data yang ditemukan

dengan menggunakan teori yang telah ditemukan sebelumnya, kemudian menjabarkannya dengan bentuk poin deskriptif, adapun teori yang digunakan sebagai penganalisis di penelitian ini adalah teori gaya kepemimpinan transformatif.

5. Kesimpulan dan Saran

Langkah terakhir dari penelitian ini adalah menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis data serta memberikan saran atas masalah yang terjadi.

3.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perpustakaan Universitas Merdeka Malang yang berlokasi di Jalan Terusan Halimun No. 11-B, Pisang Candi, Kecamatan Sukun, Kota Malang. Adapun waktu penelitian dimulai dari bulan Januari 2025 dan berlangsung hingga bulan Agustus 2025.

3.3 Subjek dan Objek Penelitian

Menurut (Prastowo, 2011) subjek penelitian adalah orang yang bisa memberikan informasi-informasi utama yang dibutuhkan dalam penelitian kita. Penelitian ini menetapkan subjek atau informan penelitian ini yaitu kepala perpustakaan dan pegawai yang ada di perpustakaan Universitas Merdeka Malang. Sedangkan objek penelitian adalah apa yang akan diselidiki dalam kegiatan penelitian. Adapun objek dari penelitian ini adalah berupa gaya kepemimpinan kepala perpustakaan Universitas Merdeka Malang.

3.4 Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan kumpulan informasi yang diperoleh secara langsung melalui sumbernya. Data primer ini mencakup hasil wawancara mendalam antara peneliti dengan informan yaitu kepala perpustakaan dan staf perpustakaan terkait gaya kepemimpinan kepala perpustakaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan kumpulan informasi dari berbagai sumber literatur dan referensi lain yang berkaitan dengan penelitian ini. Data tersebut meliputi buku, jurnal, artikel, serta sumber tertulis lainnya yang membahas tentang kepemimpinan.

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau perangkat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian. Menurut Sahir (2021) instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti terlibat langsung dalam pengumpulan informasi dengan mengunjungi lapangan dan berinteraksi dengan narasumber secara langsung.

Tabel 3. 1 Pedoman Wawancara Informan

Indikator	Pertanyaan (Ketua dan Anggota)
Pengaruh ideal <i>(Idealized influence)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai seorang pemimpin, nilai apa yang ingin Bapak tunjukkan agar dapat menjadi teladan bagi para staf? 2. Bagaimana Bapak membangun kepercayaan staf dan rasa hormat dari staf? 3. Bagaimana Bapak memastikan keputusan penting tetap sesuai dengan nilai moral dan aturan yang berlaku? 4. Apa tantangan dalam menjaga kepercayaan staf dan bagaimana Bapak mengatasinya?
Indikator	Pertanyaan (Ketua dan Anggota)
Stimulasi intelektual <i>(Intellectual stimulation)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang Bapak lakukan agar staf mau menyampaikan ide baru? 2. Bagaimana Bapak menyikapi perbedaan pendapat staf? 3. Apakah di sini ada aturan atau program yang mendukung kreativitas staf?
Motivasi inspirasi <i>(Inspirational motivation)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang Bapak lakukan untuk membuat staf termotivasi bekerja melampaui target? 2. Bagaimana cara Bapak membangun semangat kerja? 3. Bagaimana Bapak menciptakan suasana kerja yang positif?

Pertimbangan individual <i>(Individual consideration)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana cara Bapak memperhatikan serta mendukung pengembangan pribadi staf? 2. Bagaimana Bapak membantu staf yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan? 3. Bagaimana Bapak memfasilitasi pengembangan kompetensi staf?
--	--

3.6 Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan informasi mengenai model kepemimpinan kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang.

2. Wawancara

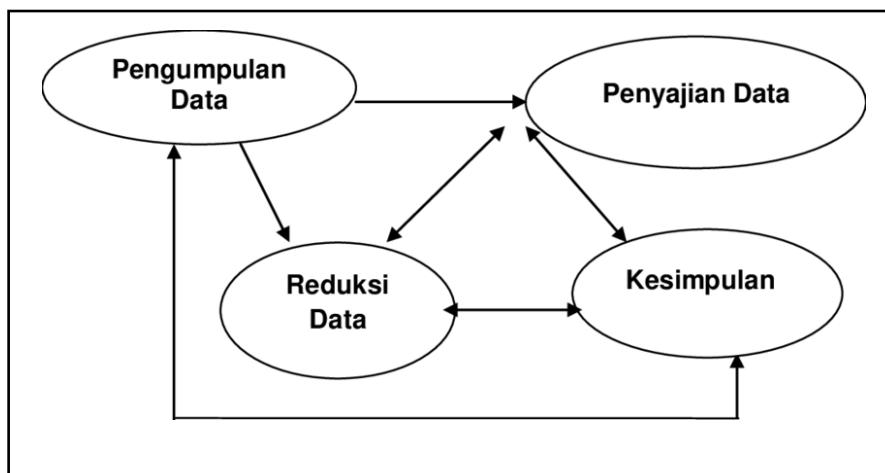
Melakukan wawancara mendalam dengan kepala perpustakaan dan staf untuk memperoleh pemahaman tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan. Data yang diperoleh melalui wawancara yang mendalam dengan menggunakan pertanyaan terbuka. Data yang didapat berupa pendapat, pandangan (persepsi), maupun pengetahuan dari pegawai perpustakaan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara yang bersifat tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah jenis wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya (Thalib, 2022).

3. Dokumentasi

Pengumpulan data melalui teknik dokumentasi dilakukan melalui pengamatan dan proses mendokumentasikan selama kegiatan observasi berlangsung. Selain itu, data juga dikumpulkan dari dokumentasi tertulis, catatan, arsip, laporan, foto, video, atau media lain. Dokumentasi berfungsi sebagai data penguat penelitian serta sebagai data tambahan jika sewaktu penelitian berlangsung, terdapat beberapa hal yang sekitarnya kurang dan membutuhkan data yang konkrit.

3.7 Analisis Data

Analisis data kualitatif merupakan suatu proses dalam mencari dan menyusun data secara sistematis, yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, maupun sumber lainnya, sehingga data tersebut dapat dipahami dengan mudah serta hasilnya dapat disampaikan kepada pihak lain. Analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman (Saleh, 2017).



Gambar 3. 2 Analisis Data Model Miles dan Huberman

1. Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dicatat dalam catatan lapangan yang terdiri dari dua bagian yaitu catatan deskriptif dan catatan refleksif. Catatan deskriptif berisi catatan alami mengenai apa yang dilihat, didengar, dan dialami langsung oleh peneliti tanpa adanya pendapat dan penafsiran dari peneliti terhadap fenomena yang dialami. Sementara itu, Catatan reflektif memuat tanggapan, komentar, pendapat, dan tafsiran peneliti terhadap temuan dilapangan, dan menjadi dasar untuk merancang pengumpulan data untuk tahap selanjutnya.

2. Reduksi Data

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan reduksi data guna memilih dan menyaring data yang relevan serta bermakna. Proses ini bertujuan hanya temuan data atau temuan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian saja yang direduksi. Sedangkan data yang tidak

berkaitan dengan masalah penelitian dibuang.

Pada tahap ini dilakukan pemilihan antara data yang relevan dan data yang tidak relevan. Data dianggap relevan akan dikumpulkan berdasarkan empat aspek sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional yaitu, pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual di Perpustakaan Universitas Merdeka Malang.

3. Penyajian Data

Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk narasi tertulis, gambar, grafik, maupun tabel. Tujuan dari penyajian ini adalah untuk mengintegrasikan informasi sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai situasi yang diteliti. Agar peneliti lebih mudah dalam memahami dan menguasai informasi, baik secara menyeluruh maupun pada bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian, maka diperlukan penyusunan narasi, matriks, atau grafik yang membantu memperjelas data yang telah dikumpulkan.

4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan setelah data terkumpul cukup memadai maka selanjutnya diambil kesimpulan sementara dan setelah data benar-benar lengkap maka diambil kesimpulan akhir. Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menghasilkan temuan baru yang belum pernah diungkap sebelumnya. Temuan tersebut dapat berupa penjelasan atau pemahaman yang lebih mendalam mengenai suatu objek yang sebelumnya kurang jelas. Dalam penelitian ini digunakan pula penarikan kesimpulan dari analisis gaya kepemimpinan kepala perpustakaan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

Hasil penelitian ini diperoleh melalui proses pengumpulan data dengan melalui 3 teknik yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menjabarkan hasil analisis data mengenai gaya kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang. Hasil temuan pada penelitian ini disesuaikan dengan teori Bass yang meliputi pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

4.1.1 Gambaran Umum Perpustakaan Universitas Merdeka Malang

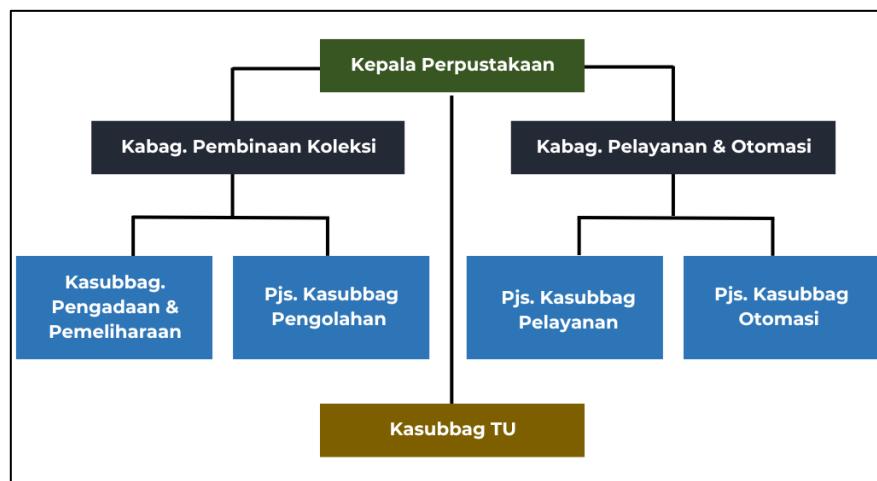
Perpustakaan Universitas Merdeka Malang merupakan salah satu unit penunjang akademik yang memiliki peran strategis dalam mendukung kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Perpustakaan Universitas Merdeka Malang beralamatkan di Jalan Terusan Halimun No.11B, Pisang Candi, Kecamatan Sukun, Kota Malang. Sebagai pusat sumber informasi dan dokumentasi, perpustakaan ini menyediakan berbagai koleksi bahan pustaka baik dalam bentuk cetak maupun digital untuk memenuhi kebutuhan sivitas akademik Universitas Merdeka Malang. Selain itu, perpustakaan juga berupaya mengikuti perkembangan teknologi informasi dengan menyediakan layanan berbasis digital yang dapat diakses secara fleksibel oleh mahasiswa, dosen, dan peneliti. Dengan adanya layanan tersebut, diharapkan perpustakaan mampu meningkatkan perannya sebagai pusat referensi yang relevan dengan kebutuhan akademik maupun penelitian.



Gambar 4. 1 Bangunan Perpustakaan Universitas Merdeka Malang

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi perpustakaan merupakan susunan jabatan dan hubungan kerja antar bagian di dalam perpustakaan yang berfungsi untuk membagi tugas, wewenang serta tanggung jawab secara sistematis, sehingga operasional perpustakaan dapat berjalan dengan terarah dan efisien. Dengan adanya struktur organisasi, setiap bagian memiliki peran dan tanggung jawab yang saling mendukung demi tercapainya tujuan lembaga. Adapun bentuk struktur organisasi Perpustakaan Universitas Merdeka Malang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Perpustakaan Universitas Merdeka Malang
(Sumber: Website Perpustakaan UNMER Malang)

Struktur organisasi Pepustakaan Universitas Merdeka Malang menggambarkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap bagian yang ada di lingkup perpustakaan. Pada posisi tertinggi terdapat Kepala Perpustakaan yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap pengelolaan, pengembangan, serta pelaksanaan seluruh program kerja perpustakaan. Dalam menjalankan tugasnya, kepala perpustakaan dibantu oleh beberapa kepala bagian yang memiliki tanggung jawab di bidang pelayanan dan otomasi, pembinaan koleksi, serta kasubbag. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, koordinasi antarbagian dapat berjalan dengan baik, sehingga seluruh komponen mampu bekerja secara sinergis dalam mewujudkan pelayanan Perpustakaan Universitas Merdeka Malang.

4.1.3 Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan empat orang informan yang dijadikan sebagai sumber pengumpulan informasi. Berikut rincian data para informan disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. 1 Daftar Informan

No.	Nama Informan	Jabatan	Keterangan
1.	Informan DA	Kepala Perpustakaan	Informan 1
2.	Informan GDA	Kabag. Pelayanan dan Otomasi	Informan 2
3.	Informan FW	Kabag. Pembinaan Koleksi	Informan 3
4.	Informan NA	Pjs. Kasubbag Otomasi	Informan 4

Informan diatas dipilih yang merupakan orang yang mengerti, paham serta terlibat langsung dalam kegiatan operasional perpustakaan. Informan DA merupakan Kepala Perpustakaan yang berperan sebagai sumber utama dalam memberikan informasi terkait penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Informan GDA selaku Kabag. Pelayanan dan Otomasi, informan FW merupakan Kabag. Pembinaan Koleksi, dan informan NA sebagai Pjs. Kasubbag Otomasi. Keempat informan ini berperan memberikan informasi sesuai dengan tanggung jawab dan pengalaman masing-masing dalam

pelaksanaan kepemimpinan di lingkungan Perpustakaan Universitas Merdeka Malang.

4.1.4 Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang

a) Pengaruh Ideal

Pengaruh ideal menunjukkan perilaku yang menjadikan dirinya sebagai teladan bagi para pengikut. Sosok pemimpin tersebut memperoleh rasa hormat, keaguman, dan kepercayaan dari bawahannya. Para pengikut cenderung mengidentifikasi diri dengan pemimpin dan berupaya meneladani sikap maupun tindakannya, karena menilai pemimpin memiliki kemampuan, keteguhan, serta semangat yang kuat dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang menjelaskan bahwa keteladanan seorang pemimpin diwujudkan melalui konsistensi dalam memberikan arahan yang jelas terkait tugas dan fungsi staf.

“Saya menerapkan atau menjelaskan secara rutin kaitannya tugas dan fungsinya, apakah sebagai kabag apakah sebagai kasubag maupun yang bukan kabag dan kasubag. Biasanya dilakukan saat rapat koordinasi yang dilaksanakan 1 bulan sekali. Karena saya punya keyakinan dengan dia memahami tugas dan fungsinya atau tupoksi itu maka dia akan melekat dan muncul apa yang menjadi tugasnya dan apa yang menjadi fungsinya, dan harapan saya akan menghasilkan keteladanan kepada teman sejawat.” (DA, wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan secara rutin menjelaskan tugas dan fungsi masing-masing staf sesuai jabatannya melalui rapat koordinasi bulanan. Pemahaman yang jelas terhadap tupoksi dipandang penting agar staf mengetahui batas dan tanggung jawab pekerjaannya. Upaya ini dimaksudkan agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai peran masing-masing dan dapat menjadi contoh dalam bekerja bagi rekan sejawat.

Pemahaman tersebut juga tercermin dari pandangan staf yang menilai bahwa pelaksanaan tugas dilakukan sesuai dengan job desk dan standar kerja yang telah ditetapkan.

“kita itu menyelesaikan tugas-tugas kita, job desk-job desk kita sesuai dengan standart nya, semisal saya sebagai kabag pembinaan koleksi bagaimana saya untuk menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik contohnya kayak laporan bulanan, laporan tahunan intinya pekerjaan-pekerjaan internal itu kita selesaikan, mengemban tugas dengan baik.” **(FW, Wawancara 12 Agustus 2025)**

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa staf memahami pentingnya menyelesaikan setiap tugas sesuai dengan job desk dan standar kerja yang berlaku. Pelaksanaan tugas, seperti penyusunan laporan bulanan dan tahunan, dipahami sebagai bentuk tanggung jawab profesional yang harus dijalankan dengan baik. Hal ini mencerminkan adanya kesadaran staf untuk bekerja secara tertib dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan internal, sehingga pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing.

Kepala perpustakaan menunjukkan melalui prinsip kepemimpinan yang tidak bersifat sentralistik. Pemimpin menjelaskan bahwa setiap keputusan tidak diambil secara sepihak, melainkan melalui rapat koordinasi bersama untuk memastikan keputusan yang adil dan disepakati bersama.

“Keputusan yang saya anut di sini tidak sentralistik. Jadi saya mempunyai prinsip kepemimpinan yang semua keputusan harus melalui mekanisme rapat koordinasi dengan semua teman sejawat, teman kolega, karena saya punya keyakinan kebiasaan kepemimpinan itu harus didukung oleh tim yang kuat, tim yang solid. Jadi saya tidak punya prinsip otoriter, semua harus dibangun dengan cara dialog, rapat, koordinasi maupun briefing. Saya ingin menghargai pendapat orang lain, karena bagi saya sekecil apa pun pendapat itu sangat membantu untuk mengambil keputusan.” **(DA, wawancara 11 Agustus 2025)**

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan menerapkan prinsip kepemimpinan yang tidak bersifat sentralistik dan menolak pengambilan keputusan secara sepihak. Setiap keputusan ditempuh melalui mekanisme rapat koordinasi, dialog, dan diskusi bersama dengan staf serta rekan kerja. Sikap ini mencerminkan upaya pemimpin dalam membangun kerja

tim yang solid dan menghargai kontribusi setiap anggota, di mana pendapat staf, sekecil apa pun, dipandang penting dalam proses pengambilan keputusan.

Pandangan kepala perpustakaan tersebut sejalan dengan pengalaman staf yang merasakan langsung penerapan kepemimpinan berbasis dialog dan komunikasi terbuka dalam kegiatan kerja sehari-hari. Hal ini diungkapkan oleh salah satu staf sebagai berikut:

“jadi bapak itu lebih suka diskusi jadi bapak itu pengennya misalnya ada sesuatu hal yang kecil pun itu kalau bisa disampaikan jadi disitu tuh kayak ada pendekatan iya, komunikasi iya, jadi kan kayak lebih hangat misal entah apapun itu ada hal sesuatu yang harus dilaporkan meskipun itu mungkin kurang penting atau apa yang masih terlibat dalam pekerjaan, bapak mau nya disampaikan jadi disitu nanti entah ada diskusi atau mungkin nanti ada persoalan ada penyelesaian seperti itu.” (GDA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan lebih mengutamakan pendekatan diskusi dan komunikasi terbuka dalam menyikapi berbagai persoalan kerja. Staf didorong untuk menyampaikan setiap hal yang berkaitan dengan pekerjaan, baik yang bersifat kecil maupun penting, agar dapat dibahas bersama. Dengan membuka ruang komunikasi dan diskusi, kepala perpustakaan menampilkan keteladanan sebagai pemimpin yang terbuka, menghargai keterlibatan staf, serta siap mendengarkan, sehingga memperkuat pengaruh ideal dalam kepemimpinannya.

Pandangan Kepala Perpustakaan mengenai penerapan keadilan dalam memperlakukan staf.

“Saya berusaha memperlakukan seluruh staf secara adil dan proposisional, tanpa membeda-bedakan. Jika ada kesempatan mengikuti seminar atau pelatihan, saya upayakan semua staf mendapat giliran sesuai kebutuhan dan kompetensinya.” (DA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut, kepala perpustakaan menempatkan prinsip keadilan sebagai dasar dalam kepemimpinannya. Dengan memberikan kesempatan yang setara bagi staf untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri mencerminkan orientasi pemimpin pada pengembangan kapasitas sumber daya

manusia berkelanjutan. Sikap ini menguatkan peran pemimpin sebagai teladan yang menjunjung nilai keadilan dan kepedulian.

Pandangan tersebut diperkuat oleh staf, salah satunya Kabag. Pelayanan dan Otomasi yang menilai bahwa kepala perpustakaan tidak membeda-bedakan staf, serta memberi kesempatan yang adil dalam kegiatan pengembangan diri:

“Bapak kepala perpustakaan itu selalu memperhatikan anak buah ya staf-stafnya, terus kemudian juga tidak membeda-membedakan. Misalnya ada seminar, beliau selalu mengusahakan semua staf mendapat giliran. Jadi semua diusahakan bisa berkembang.” (GDA, wawancara 11 Agustus 2025)

Paparan ini menunjukkan bahwa sikap adil dan perhatian dari pemimpin menumbuhkan rasa percaya dan hormat staf, sehingga semakin menguatkan pengaruh ideal yang dimiliki kepala perpustakaan. Pemimpin yang memperlakukan staf dengan adil menciptakan iklim kerja yang harmonis dan menumbuhkan motivasi untuk terus belajar. Selain itu, kebijakan memberikan kesempatan yang sama dalam pengembangan diri juga menunjukkan bahwa kepala perpustakaan berorientasi pada pertumbuhan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Sikap kerja kepala perpustakaan mengenai pelaksanaan tugas sehari-hari.

“dalam menjalankan tugas, saya menekankan pentingnya ketelitian agar pekerjaan dapat sesuai rencana. Saya berusaha memastikan setiap tugas diselesaikan dengan cermat dan sesuai dengan standar kerja dan prosedur yang berlaku di perpustakaan.” (DA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Kepala Perpustakaan memiliki sikap teliti dalam pelaksanaan pekerjaan. Ketelitian dalam setiap tugas menjadi bentuk keteladanan yang ditunjukkan kepada staf. Sikap ini berperan dalam menjaga kualitas kerja serta mendorong staf untuk bekerja secara disiplin dan bertanggung jawab.

Hal ini disampaikan oleh Pjs. Kasubbag Otomasi yang menyoroti karakter kepala perpustakaan dalam bekerja.

“Dari bapak yang bisa dicontoh itu bapak orangnya tegas terus rinci jadi bapaknya itu perfeksionis, karena bapaknya adalah orang teknik jadi emang beneran se perfeksionis itu.” (NA, wawancara 12 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan dikenal sebagai sosok yang tegas dan rinci dalam melaksanakan pekerjaan. Sikap perfeksionis yang dimaksud merujuk pada perhatian terhadap detail dan ketepatan dalam setiap tugas, yang dipengaruhi oleh latar belakangnya sebagai orang teknik. Ketegasan dan ketelitian ini menjadi bentuk keteladanan dalam menjaga kualitas pekerjaan dan memastikan tugas dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kepala perpustakaan berupaya untuk terus mengembangkan diri dan tetap aktif dalam kegiatan akademik.

“saya masih terus berusaha untuk belajar dan mengembangkan diri, baik dengan mengikuti seminar maupun menulis jurnal. Dengan terus aktif, saya berharap bisa memberi contoh kepada teman-teman di perpustakaan agar terus meningkatkan kemampuan diri.” (DA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan memiliki kesadaran akan pentingnya pembelajaran berkelanjutan. Keaktifan dalam mengikuti seminar dan menulis jurnal menggambarkan upaya dalam menjaga dan meningkatkan kompetensi akademik. Sikap ini menjadi bentuk keteladanan, karena melalui kegiatan pengembangan diri, kepala perpustakaan berusaha menumbuhkan budaya belajar dan peningkatan kemampuan di lingkungan perpustakaan.

Keteladanan kepala perpustakaan dalam pengembangan diri juga tercermin dari penilaian staf terhadap sikap dan aktivitas pengembangan diri.

“Mungkin dari sikapnya yang tegas, bapak itu punya jiwa-jiwa yang muda meskipun bapaknya sudah tua ya, tapi jiwa muda nya itu tinggi, kayak semisal mengikuti seminar-seminar internasional maupun nasional, menulis jurnal beliau masih ngikutin. Jadi kita sebagai bawahan itu kadang merasa ‘oh bapaknya aja bisa masa kita ga bisa’, jadi beliau masih punya keinginan tinggi dan ambisius untuk itu”. Jadi saya merasa harus lebih serius dalam bekerja dan tidak cepat puas.

Kalau ada kesempatan pelatihan atau kegiatan pengembangan diri, saya jadi lebih tertarik untuk ikut. (FW, wawancara 12 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keaktifan kepala perpustakaan dalam mengikuti seminar serta menulis jurnal dipandang sebagai contoh oleh staf. Apa yang dilakukan pemimpin tidak hanya dilihat, tetapi juga dijadikan contoh. Keaktifan kepala perpustakaan dalam mengikuti seminar nasional dan internasional serta menulis jurnal, meskipun usianya sudah lanjut, memperlihatkan semangat untuk terus berkembang. Sikap tersebut membuat staf merasa ter dorong agar tidak cepat merasa puas, serta upaya peningkatan kemampuan diri.

Selain keteladanan dalam sikap kerja, kepala perpustakaan juga menunjukkan pandangan kepemimpinan yang menekankan posisi pemimpin sebagai bagian dari organisasi. Hal ini tampak dari pandangannya mengenai bagaimana seorang pemimpin memposisikan diri dalam organisasi

“Saya memiliki pandangan kalau perpustakaan itu seperti perusahaan, jadi saya tidak merasa kalau saya ini pemilik, pemimpin ataupun penguasa. Karena jika diterapkan, pekerjaan yang diinginkan tidak selesai.” (DA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan tidak memposisikan dirinya sebagai pihak yang berkuasa dalam organisasi. Ia memandang perpustakaan sebagai lingkungan kerja bersama, sehingga pencapaian pekerjaan bergantung pada kerja sama seluruh unsur yang terlibat. Cara pandang ini menunjukkan sikap kepemimpinan yang tidak menonjolkan kekuasaan, melainkan menempatkan diri sebagai bagian dari proses kerja organisasi.

Pandangan tersebut juga dirasakan langsung oleh staf dalam pelaksanaan kerja sehari-hari, khususnya dalam hubungan kerja antara pimpinan dan staf.

“sikap bapak berpengaruh, jadi kami merasa lebih dihargai. Bekerja juga lebih nyaman dan punya rasa tanggung jawab bersama, jadi kami merasa dilibatkan.” (NA, Wawancara 12 Agustus 2025)

Pernyataan staf menunjukkan bahwa sikap kepemimpinan Kepala Perpustakaan yang tidak menonjolkan kekuasaan berdampak positif terhadap suasana kerja. Rasa dihargai dan dilibatkan mendorong terciptanya kenyamanan kerja serta tanggung jawab bersama dalam menjalankan tugas. Kondisi ini mencerminkan kepemimpinan yang memperkuat pengaruh ideal dalam membangun hubungan kerja yang saling percaya.

Selain keteladanan dalam pelaksanaan tugas dan sistem kerja, kepala perpustakaan juga menanamkan nilai kebersamaan melalui kegiatan kelembagaan yang dilakukan secara rutin.

“Kebetulan lembaga ini punya kewajiban namanya BINTAL (pembinaan mental) yang tujuannya untuk menerapkan rasa hormat kepada pimpinannya termasuk saya, untuk membangun empati yang diharap begitu. Minggu kedua kita punya budaya kerja bakti mbak, kerja bakti ini untuk menerapkan rasa toleransi untuk kebersamaan karena saya punya prinsip perpustakaan ini sebagai rumah kedua.”

(DA, wawancara 11Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan memanfaatkan kegiatan BINTAL dan kerja bakti sebagai sarana untuk membangun rasa hormat, empati, toleransi, dan kebersamaan di lingkungan kerja. Kegiatan ini sebagai upaya menciptakan hubungan kerja yang saling menghargai dan memperkuat kebersamaan.

Berdasarkan hasil pengambilan data melalui wawancara, pengaruh ideal dalam kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang tercermin melalui keteladanan dalam memberikan kejelasan arahan tugas, serta konsistensi dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara dialogis dan tidak otoriter. Kepala perpustakaan menunjukkan ketegasan, ketelitian, dan komitmen terhadap kualitas kerja, disertai sikap adil, rendah hati, dan terbuka terhadap partisipasi staf. Keaktifannya dalam pengembangan diri dan kegiatan akademik, serta upaya membangun kebersamaan melalui kegiatan kelembagaan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh ideal dibangun melalui perilaku dan praktik kerja yang secara langsung dialami oleh staf.

b) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspirasi menunjukkan perilaku yang mampu menumbuhkan motivasi dan inspirasi bagi orang-orang disekitarnya. Pemimpin tersebut berupaya menanamkan makna serta tantangan dalam setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pengikutnya. Melalui tindakan tersebut, pemimpin berusaha membangun semangat kerja tim, menumbuhkan antusiasme, dan meningkatkan sikap optimis. Pemimpin juga menyampaikan visi serta harapan yang menggambarkan masa depan yang menjanjikan, dengan tujuan mendorong para pengikut untuk terlibat secara aktif dan berkomitmen terhadap pencapaian visi serta tujuan bersama.

Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang menegaskan bahwa motivasi dapat diberikan melalui penghargaan dan mutasi yang bertujuan untuk penyegaran organisasi

“Untuk memotivasi itu caranya menghargai karyawan yang kaitannya dengan penaikan jabatan akademik, jabatan struktural tentunya itu terukur ya mbak, masa kabag dan kasubag itu masa pengabdiannya berapa tahun. Kedua, kita lakukan namanya mutasi. Mutasi bukan berarti pengancaman tapi mutasi tujuannya untuk memberikan penyegaran, kesehatan organisasi misalkan pustakawan yang ada disini mutasi ke fakultas. Nah tentunya itu kan tidak serta merta tiap bulan, kita biasanya terukur itu setiap 2 tahun sekali baik itu para kabag, bahkan terakhir ini berkembang 4 tahun sekali.” (DA, wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepala perpustakaan berupaya menjaga semangat kerja staf melalui strategi motivasi. Pemberian penghargaan dalam bentuk kenaikan jabatan struktural dan akademik menjadi simbol pengakuan atas kinerja serta dedikasi staf, sehingga mereka merasa dihargai dan memiliki tujuan yang jelas dalam pengembangan karier. Selain itu, mutasi yang dilakukan secara berkala dipahami sebagai bentuk penyegaran organisasi, bukan ancaman, karena bertujuan memperluas pengalaman kerja staf dan mendorong mereka menghadapi lingkungan atau tugas baru yang dapat meningkatkan kapasitas profesional. Mekanisme rotasi yang dilakukan setiap dua hingga empat tahun menciptakan pola kerja yang dinamis, di mana staf tidak berada pada zona nyaman terlalu lama dan tetap memiliki peluang untuk

berkembang. Dengan demikian, kepala perpustakaan berusaha menumbuhkan motivasi intrinsik staf agar terus berprestasi dan berkontribusi secara optimal dalam lingkungan kerja.

Pemberian penghargaan khususnya dalam kenaikan jabatan yang dilakukan oleh Kepala Perpustakaan juga dirasakan langsung oleh staf.

“Penghargaan dari pimpinan, khususnya soal kenaikan jabatan ya, membuat kami merasa kinerja kami benar-benar dinilai. Jadi kami lebih termotivasi untuk bekerja maksimal dan bertanggung jawab dengan tugas.” (GDA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan staf menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan oleh Kepala Perpustakaan tidak hanya dipahami sebagai bentuk perhatian, tetapi juga sebagai pengakuan terhadap kinerja dan tanggung jawab staf. Penghargaan dalam bentuk kenaikan jabatan mendorong staf untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan kualitas kerja, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diemban.



Gambar 4. 3 Pemberian Motivasi di lingkungan Perpustakaan UNMER Malang
(Sumber: Website Perpustakaan UNMER Malang, 2025)

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh dokumentasi dari situs resmi Perpustakaan Universitas Merdeka Malang yang menunjukkan praktik nyata kepala perpustakaan dalam memberikan motivasi kepada tenaga pendidikan. Dalam publikasi berjudul “Kepala Perpustakaan memberikan motivasi bagi Tenaga Kependidikan di lingkungan Perpustakaan UNMER Malang”, dijelaskan bahwa kegiatan tersebut bertujuan untuk menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan kinerja, serta memperkuat komitmen staf dalam

memberikan pelayanan terbaik di lingkungan perpustakaan. Hal ini semakin membuktikan bahwa kepala perpustakaan tidak hanya berperan sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai figur inspiratif yang secara konsisten berupaya membangun motivasi dan loyalitas staf melalui pendekatan yang humanis dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia.

Pandangan staf memperkuat hal tersebut. Kabag. Pelayanan dan Otomasi menuturkan bahwa kepala perpustakaan sering memberikan pujian dan apresiasi setelah staf mengikuti kegiatan seminar:

“Memberi pujian iya, kemudian bapaknya itu misal mengapresiasi hal kecil kita setelah mengikuti kegiatan itu ada diseminasi kegiatan seminar, nah bapak nya itu memberi sedikit untuk uang lelah seperti itu.” (**GDA, wawancara 11 Agustus 2025**)

Berdasarkan keterangan informan bahwa apresiasi pemimpin tidak hanya berupa kata-kata, tetapi juga bentuk perhatian kecil seperti memberi uang lelah. Bentuk penghargaan semacam ini menunjukkan kepedulian pemimpin terhadap usaha staf dan menjadi pengakuan nyata atas kerja keras mereka. Tindakan sederhana namun bermakna tersebut mampu menumbuhkan motivasi intrinsik, memperkuat hubungan emosional antara pemimpin dan staf, serta mendorong semangat kerja. Hal ini membuktikan bahwa kepala perpustakaan mampu menumbuhkan inspirasi melalui tindakan nyata yang mengandung makna penghargaan dan kepedulian.

Kepala perpustakaan juga memberikan motivasi melalui bentuk apresiasi yang bersifat lebih formal dan terukur. Kepala perpustakaan menjelaskan bahwa penghargaan terhadap kinerja staf tidak hanya diberikan dalam bentuk pujian atau ucapan terima kasih, tetapi juga melalui penilaian kedisiplinan, integritas, dedikasi, dan loyalitas kerja.

“Saya biasanya mendorong juga dengan cara yaitu memberikan apresiasi bagi karyawan dari sisi kedisiplinan dalam hal bekerja, semua harus ter ukur ya, kejujuran, dedikasi, loyalitas, kesetiaan itu semua juga bagian dari kepemimpinan untuk kita nilai dan biasanya setiap bulan agustus ketika upacara 17 Agustus kita mencari pustakawan berprestasi itu juga kan bagian dari keteladan. Pustakawan yang berprestasi dibidang apapun yang bisa kita ukur apakah dalam hal menulis karya ilmiah, apakah dibidang inovasi yang

jelas disini yang kita terapkan selama ini pustakawan yang inovatif dan kreatif yang selama kita lakukan gitu mbak.” (DA, wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan menanamkan motivasi melalui mekanisme penghargaan berbasis prestasi yang dilakukan secara rutin. Penghargaan seperti pemilihan “Pustakawan Berprestasi” pada upacara 17 Agustus menjadi sarana untuk mendorong staf agar terus mengembangkan kompetensi dan kreativitas mereka. Sistem apresiasi ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi staf, tetapi juga sebagai strategi untuk menciptakan budaya kerja yang kompetitif, produktif, dan berorientasi pada capaian. Dengan adanya penilaian yang terukur, staf merasa bahwa hasil kerja mereka dihargai secara objektif, sehingga meningkatkan komitmen terhadap tugas serta mendorong inovasi.

Peran pimpinan dalam penetapan tujuan dan pendampingan terhadap staf selama proses pelaksanaan tugas.

“Biasanya saya mengingatkan target kerja yang harus dicapai, misalnya target bulanan. Kalau dalam pelaksanaannya ada kendala, saya berusaha ikut terlibat membantu mencari solusi agar pekerjaan bisa tetap berjalan dan target dapat tercapai.” (DA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan kepala perpustakaan dalam memotivasi staf dengan cara mengingatkan tujuan kerja dan memberikan bantuan ketika muncul hambatan. Keterlibatan pimpinan dalam proses kerja mendukung kelancaran pencapaian target dan mendorong staf untuk tetap fokus pada tujuan yang telah ditetapkan.

Pjs. Kasubbag Otomasi menambahkan bahwa kepala perpustakaan selalu mengingatkan target bulanan dan membantu staf mengatasi hambatan, sehingga menumbuhkan motivasi kerja:

“Caranya dengan diingatkan, misal goals kita di bulan ini apa, kayak dibantu misal ada hambatan bapak turun tangan untuk membantu apa yang jadi hambatannya gitu.” (NA, wawancara 12 Agustus 2025)

Keterangan ini menunjukkan bahwa pemimpin berperan aktif dalam mengarahkan dan mendampingi staf agar tujuan kerja dapat tercapai. Kepala

perpustakaan tidak hanya memberikan target, tetapi juga terlibat langsung dalam proses pencapaiannya. Pendekatan seperti ini memperlihatkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan inspiratif, di mana pemimpin berfungsi sebagai fasilitator sekaligus motivator. Dukungan yang diberikan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga moral, sehingga menumbuhkan rasa percaya diri dan semangat staf untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

Sementara itu, Kabag. Pembinaan Koleksi menilai bahwa semangat kepala perpustakaan dalam pengembangan diri menjadi inspirasi bagi staf:

“Berkaitan tentang semangat bapaknya untuk mengikuti apapun itu entah itu seminar, menulis jurnal, menulis apapun itu. Jadi kami ikut terinspirasi dari semangat beliau.” (FW, wawancara 12 Agustus 2025)

Ungkapan ini menunjukkan bahwa staf terinspirasi oleh semangat kepala perpustakaan dalam mengikuti kegiatan pengembangan diri, seperti keikutsertaan dalam seminar dan kegiatan penulisan. Teladan tersebut mendorong staf untuk menumbuhkan kemauan dalam mengembangkan diri melalui kegiatan serupa. Dengan demikian, semangat yang ditunjukkan kepala perpustakaan menjadi contoh nyata yang memengaruhi sikap staf terhadap pengembangan diri.

Berdasarkan hasil pengambilan data melalui wawancara, motivasi inspiratif kepala perpustakaan diwujudkan melalui sikap menghargai, apresiasi verbal, apresiasi formal, perhatian kecil, membantu mengatasi hambatan, dan pemberian kesempatan untuk berkembang. Staf menyatakan bahwa pesan penyemangat, pengakuan atas kinerja, dan contoh nyata yang ditunjukkan pimpinan dipahami sebagai dorongan dalam bekerja. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi inspiratif hadir melalui tindakan dan komunikasi yang secara langsung dialami oleh staf dalam aktivitas kerja sehari-hari.

c) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual atau *intellectual stimulation* merupakan indikator kepemimpinan transformasional yang berupaya mendorong pengikut untuk berinovasi dan berpikir kreatif untuk meninjau kembali asumsi yang ada serta mencari pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah. Dalam

kepemimpinannya, kreativitas sangat dihargai dan didukung melalui suasana yang terbuka terhadap ide-ide baru. Pemimpin tidak memberikan kritik secara langsung terhadap kesalahan, melainkan memotivasi pengikut untuk berani mengemukakan gagasan dan solusi yang inovatif.

Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang mendorong staf untuk terus berinovasi dan menyampaikan ide-ide baru. Salah satu upaya yang dilakukan adalah:

“Ide-ide itu memang selalu saya dorong ide, gagasan, pemikiran. Ide-ide yang menyangkut inovasi dan kreativitas ya toh, karena kalau perpustakaan ya apa yang bisa dilakukan dalam bentuk inovasi atau kreatifitas itu.” (DA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan secara sadar dan konsisten mendorong staf untuk menghasilkan ide, gagasan, serta pemikiran yang berkaitan dengan inovasi dan kreativitas. Dorongan tersebut dipahami sebagai upaya pemimpin dalam mengajak staf untuk terus mencari bentuk-bentuk inovasi yang relevan dengan kegiatan dan layanan perpustakaan. Penekanan pada inovasi dan kreativitas menunjukkan bahwa kepala perpustakaan memberi perhatian pada pengembangan cara kerja dan kegiatan perpustakaan melalui ide-ide baru yang dapat diterapkan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perpustakaan.

Salah satu staf menyampaikan bahwa kepala perpustakaan memberikan kebebasan bagi staf untuk berkreasi, namun tetap disertai dengan arahan dari pimpinan.

“diberi kebebasan untuk berkreasi, tapi tetap diarahkan. Jadi misalnya kita punya ide baru, bapak biasanya dengerin dulu lalu kasih masukan biar ide itu sesuai dengan aturan dan kebutuhan perpustakaan. jadi tetap bebas berkreasi, tapi ada arahan supaya lebih terarah.” (NA, Wawancara 12 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh staf lain yang juga menilai bahwa kepala perpustakaan bersikap terbuka terhadap ide dan gagasan baru yang disampaikan oleh staf.

“bapak itu terbuka sama ide-ide dari staf. Kalau ada gagasan baru, biasanya langsung di diskusikan, terus bapak kasih kesempatan buat di

coba. Jadi kita ga sungkan untuk berinovasi.” (FW, Wawancara 12 Agustus 2025)

Kedua pernyataan staf menunjukkan bahwa kepala perpustakaan memberikan ruang yang cukup bagi staf untuk menyampaikan dan mengembangkan ide. Sikap terbuka pimpinan tercermin dari kesediaannya mendengarkan gagasan, mendiskusikannya bersama, serta memberikan kesempatan untuk mencoba ide tersebut. Pendekatan ini membuat staf merasa tidak sungkan untuk berinovasi karena ide yang disampaikan tidak langsung ditolak, melainkan diarahkan agar sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan perpustakaan.

Informan GDA menyebutkan bahwa kepala perpustakaan memberi ruang diskusi bagi staf untuk menyampaikan ide baru:

“Ya diajak diskusi, secara mengalir karena bapaknya suka berdiskusi secara otomatis disitu pasti ada pembicaraan. Misal nya pengalaman beliau dari perpustakaan univ lain ‘mbak saya melihat perpustakaan lain kayak gini’ Jadi dari kita nanti menjawab ‘oh iya nih mungkin entah itu bisa diterapkan diperpustakaan sini atau enggak’ itu nanti ada diskusi dari kita.” (GDA, wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan informan menunjukkan bahwa kepala perpustakaan sering mengajak staf berdiskusi secara terbuka dan mengalir. Diskusi tersebut terjadi secara alami karena kebiasaan pimpinan yang senang berdiskusi dan berbagi pengalaman, termasuk pengalaman dari perpustakaan universitas lain. Pengalaman tersebut kemudian menjadi bahan diskusi bersama, di mana staf diberi kesempatan untuk menanggapi dan menilai apakah ide atau praktik tersebut dapat diterapkan di Perpustakaan Universitas Merdeka Malang. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepala perpustakaan membuka ruang bagi staf untuk berpikir, menilai, dan memberikan pendapat, sehingga mendorong keterlibatan staf dalam proses pengembangan perpustakaan.

Selain itu, kepala perpustakaan menekankan pentingnya musyawarah dalam menyikapi perbedaan pendapat agar tercipta suasana terbuka:

“Semua harus melalui mekanisme musyawarah mufakat. Tidak boleh pemimpin itu mengedepankan hanya kepentingan pemimpinnya, tapi harus mempertimbangkan kepentingan lembaga. Jadi saya selalu melalui

mekanisme musyawarah mufakat baik itu formal maupun tidak formal. Karena itu supaya mencapai misi dan visi nya perpustakaan itu harus dibangun kalau enggak gak nyampai mbak. Itu tujuannya untuk membangun keterbukaan, kalau gak saya berikan ruang nanti sepertinya kayak gak didukung ga boleh berpendapat gitu mbak. Jadi intinya ya melakukan musyawarah mufakat.” (DA, wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepala perpustakaan menekankan pentingnya musyawarah mufakat sebagai dasar dalam setiap pengambilan keputusan, baik dalam forum formal maupun informal. Sikap tersebut mencerminkan keterbukaan dan komitmen pemimpin untuk mengedepankan kepentingan lembaga di atas kepentingan pribadi. Dengan memberikan ruang bagi staf untuk berpendapat, kepala perpustakaan menciptakan suasana kerja yang partisipatif dan inklusif, di mana setiap anggota merasa didengar dan dihargai. Pendekatan ini tidak hanya membangun rasa saling percaya antara pimpinan dan staf, tetapi juga memperkuat semangat kebersamaan dalam mencapai visi dan misi perpustakaan. Pandangan tersebut juga diperkuat oleh staf.

Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu staf yang menyampaikan bahwa kepala perpustakaan memberikan ruang bagi staf untuk menyampaikan pendapat dalam forum bersama.

“Karena kan yang namanya pimpinan itu pasti harus menerima semua pendapat dari anak buahnya kan, biasanya kalau misal hal-hal yang memang fokus membahas itu, disitu nanti misal dari kita ada unek-unek atau mungkin yang kurang srek atau apa nanti kita disuruh menyampaikan kemudian di forum itu juga nanti diputuskan secara bersama, yang terbaik ya.” (GDA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan membuka ruang bagi staf untuk menyampaikan pendapat, termasuk hal-hal yang dirasakan kurang sesuai dalam pelaksanaan pekerjaan. Staf diberi kesempatan untuk mengemukakan unek-unek atau pandangan mereka dalam forum diskusi yang tersedia. Selanjutnya, setiap pendapat yang disampaikan dibahas bersama dan keputusan diambil secara kolektif dengan mempertimbangkan pilihan terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa kepala

perpustakaan mendorong keterlibatan staf dalam proses berpikir dan pengambilan keputusan, sehingga tercipta suasana kerja yang terbuka.

Pjs. Kasubbag Otomasi juga menambahkan bahwa evaluasi bulanan menjadi sarana staf untuk menyampaikan ide maupun kendala:

“Iya, kan biasanya kita ada evaluasi bulanan kayak rapat tiap bulan sekali kita melakukan rapat internal atau rapat bulanan. Jadi apapun, misal ada berita baik atau berita kurang baik, itu disampaikan.” (**NA, wawancara 12 Agustus 2025**)

Pernyataan diatas menunjukkan adanya wadah komunikasi rutin yang memungkinkan staf terlibat dalam evaluasi kinerja, sekaligus menyampaikan ide-ide perbaikan. Evaluasi bulanan ini tidak hanya berfungsi untuk menilai hasil kerja, tetapi juga menjadi media untuk mengidentifikasi potensi dan kendala yang dihadapi oleh staf. Dengan demikian, setiap staf memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan dan menemukan solusi secara kolektif.

Kabag. Pem binaan Koleksi juga menegaskan bahwa rapat rutin menjadi wadah bagi staf untuk menyampaikan keluhan, inspirasi, maupun berbagai hal terkait pekerjaan, sebagaimana disampaikan dalam pernyataan berikut:

“Itu biasanya kalau ada diskusi dilakukan saat rapat rutin, nah biasanya diadakan 1 bulan sekali untuk rapat-rapat kalau memang ada keluhan atau inspirasi atau apapun itu kita sampaikan di forum itu.” (**FW, wawancara 12 Agustus 2025**)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa rapat rutin yang dilaksanakan sebulan sekali dimanfaatkan sebagai forum diskusi bersama. Melalui rapat tersebut, staf memiliki kesempatan untuk menyampaikan keluhan, inspirasi, maupun hal-hal lain yang berkaitan dengan pekerjaan. Forum ini menjadi sarana komunikasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran pendapat antara staf dan pimpinan, sehingga setiap masukan dapat disampaikan secara terbuka dan dibahas bersama dalam lingkungan kerja.

Kepala perpustakaan juga menyampaikan bahwa kreativitas staf difasilitasi melalui sistem *reward* dan *punishment* yang dikelola oleh lembaga

penjaminan mutu universitas, sehingga kreativitas staf dapat diapresiasi secara formal:

“Di lembaga ini ada namanya lembaga penjaminan mutu, tugasnya melakukan reward dan punishment. Karyawan dan dosen yang berprestasi kita beri reward, yang melakukan pelanggaran ya diberi punishment itu, memang suatu keharusan lembaga ini termasuk juga mahasiswa. Sistem reward dan punishment memang suatu keharusan lembaga ini termasuk juga mahasiswa yang dapat menang lomba, baik prestasi dibidang akademik maupun non akademik kita hargai.” (DA, wawancara 11 Agustus 2025)

Berdasarkan pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sistem *reward* dan *punishment* memberikan penghargaan yang jelas terhadap prestasi staf sekaligus memastikan kedisiplinan melalui pemberian sanksi bagi pelanggaran. Sistem ini mendorong staf untuk berani berinovasi karena upaya dan hasil kerja mereka mendapat penilaian serta apresiasi formal dari lembaga penjaminan mutu. Pada saat yang sama, adanya *punishment* membantu menjaga profesionalitas, sehingga staf tetap mematuhi aturan dalam menjalankan tugas. Keseimbangan antara penghargaan dan penegakan aturan tersebut menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, di mana staf merasa didukung untuk mengembangkan ide kreatif namun tetap memahami batasan dan tanggung jawab yang harus dijaga.

Pandangan tersebut diperkuat oleh salah satu staf yang menjelaskan bahwa apresiasi juga diberikan secara langsung oleh kepala perpustakaan terhadap prestasi yang dicapai staf.

“ada reward dari kepala perpustakaan meskipun hanya ucapan terimakasih, dulu kabag pelayanan pernah menulis artikel dan paparan di Malaysia, bapak kepala perpustakaan memunculkan ke pusat jadi setiap tanggal 17 Agustus universitas memberikan penghargaan dan sertifikat.” (GDA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Kutipan staf menunjukkan bahwa penghargaan atas kreativitas dan prestasi tidak hanya berjalan melalui sistem formal lembaga penjaminan mutu, tetapi juga melalui perhatian langsung dari kepala perpustakaan. Bentuk apresiasi tersebut dapat berupa ucapan terima kasih hingga pengusulan prestasi staf ke tingkat universitas untuk mendapatkan penghargaan dan sertifikat.

Praktik ini memperlihatkan bahwa upaya dan capaian staf diakui serta ditindaklanjuti secara nyata.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepala perpustakaan menerapkan stimulasi intelektual dengan mendorong staf untuk berpikir kreatif, menyampaikan ide, serta terlibat aktif dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Kepala perpustakaan menunjukkan keterbukaan terhadap gagasan baru dengan cara mendengarkan, mendiskusikan, dan memberi kesempatan staf untuk mencoba ide tersebut, baik melalui forum rapat rutin, evaluasi bulanan, maupun diskusi informal. Selain itu, adanya mekanisme musyawarah mufakat serta sistem reward dan punishment yang jelas memperkuat iklim kerja yang mendukung inovasi sekaligus tetap berlandaskan aturan.

d) Pertimbangan Individual

Pertimbangan individual merupakan aspek kepemimpinan transformasional yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu setiap pengikut guna mendukung pencapaian prestasi dan pengembangan diri. Dalam perannya sebagai pembimbing, pemimpin menyediakan kesempatan belajar dalam lingkungan yang kondusif serta menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu melalui interaksi personal. Setiap pengikut dipandang sebagai pribadi yang utuh, bukan sekadar karyawan. Pemimpin juga mendelegasikan tugas sebagai sarana pengembangan potensi, dengan tetap memantau pelaksanaannya untuk memberikan arahan, dukungan, dan penilaian terhadap kemajuan yang dicapai.

Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang menunjukkan perhatian kepada staf melalui upaya pembinaan, pemberian kesempatan untuk mengembangkan diri, serta memperhatikan kebutuhan individu baik secara profesional maupun sosial. Hal ini ditunjukkan melalui pernyataan:

“Kalau ada karyawan yang tidak bisa bekerja itu berarti belum memiliki kompetensi, jadi tugas saya harus memberikan pembinaan seperti kursus. Kalau aspek sosial disini ada koperasi karyawan, kalau masalah komunikasi ada program entrepreneurship.” (DA. Wawancara 11Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan memandang keterbatasan kinerja staf sebagai persoalan kompetensi yang perlu ditangani melalui pembinaan, bukan sebagai kesalahan pribadi. Upaya pembinaan dilakukan melalui pelatihan atau kursus untuk meningkatkan kemampuan kerja, serta didukung oleh program lain yang menyentuh aspek sosial dan komunikasi, seperti koperasi karyawan dan program entrepreneurship. Hal ini menunjukkan bahwa kepala perpustakaan berusaha menyiapkan berbagai bentuk dukungan sesuai dengan kebutuhan staf, agar mereka dapat meningkatkan kompetensi dan menjalankan tugas dengan lebih baik.

Pernyataan kepala perpustakaan mengenai pembinaan kompetensi dan perhatian diperkuat oleh penjelasan dari staf berikut:

“Kalau ada teman yang kesulitan kerja biasanya bapak nggak langsung menyalahkan, tapi lebih ke dibina. Misalnya disarankan ikut pelatihan atau dibantu diarahkan.” (GDA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa staf merasakan pendekatan kepala perpustakaan yang menekankan pembinaan dalam menghadapi kendala kerja. Kesulitan yang dialami staf tidak dipandang sebagai kesalahan pribadi, melainkan sebagai kondisi yang perlu ditangani melalui arahan, seperti mengikuti pelatihan. Sikap ini mencerminkan perhatian individual pemimpin dalam mendukung pengembangan kemampuan staf agar dapat menjalankan tugas dengan lebih baik.

Selain itu, kepala perpustakaan juga memberikan dukungan bagi staf untuk meningkatkan kompetensi dengan cara memfasilitasi kegiatan pelatihan, workshop, hingga sertifikasi profesi.

“Perpustakaan memang ada tuntutan yaitu memiliki 3 aspek kompetensi yaitu kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural. Artinya perpustakaan ini harus memiliki sertifikasi kompetensi dibidang 3 tadi. Supaya mereka ada pengembangan dari nilai-nilai kepemimpinan, nilai-nilai teknis yaitu kemampuan sesuai dengan bidang job masing-masing, memiliki kemampuan sosial karena kampus

ini yang dilayani kan berbeda-beda dan diatur didalam Peraturan Kepala Perpustakaan Republik Indonesia No. 5 tahun 2024 yang mengatur tentang pengembangan kompetensi 3 tadi. Nah itu saya daftarkan program sertifikasi mengikuti semacam workshop, pelatihan yang dilakukan oleh pustakawan.” (DA, wawancara 11 Agustus 2025)

Kepala perpustakaan memperlihatkan perhatian pemimpin dalam mendukung pengembangan profesional staf secara berkelanjutan, sesuai regulasi nasional. Fasilitasi terhadap sertifikasi dan pelatihan menunjukkan perhatian kepala perpustakaan dalam memastikan bahwa setiap staf memiliki kualifikasi dan kemampuan sesuai standar nasional.

Kesempatan ini tidak hanya diberikan kepada pustakawan, melainkan juga staf non-pustakawan, sehingga anggota tim mendapat peluang yang sama.

“Iya dapat, saya kan bukan pustakawan dan saya anak hukum. Jadi waktu Perpusnas ada diklat yang online saya diikutkan.” (NA, wawancara 12 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kesempatan mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan tidak hanya diberikan kepada pustakawan, tetapi juga kepada staf dengan latar belakang non-pustakawan. Kepala perpustakaan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh staf untuk mengikuti diklat yang relevan, sehingga pengembangan kompetensi dapat menjangkau semua unsur yang terlibat dalam kegiatan perpustakaan.

Sejalan dengan upaya kompetensi melalui pelatihan, kepala perpustakaan juga memberikan dukungan dengan mendorong staf mengikuti kegiatan ilmiah yang dapat memperluas kemampuan staf.

“Biasanya mendorong pustakawan maupun yang bukan pustakwan untuk selalu melakukan kegiatan-kegiatan yang sifatnya ilmiah apakah itu mengikuti seminar, pelatihan, workshop sehingga luaran dari kegiatan itu harapan saya dia bisa mempunyai kemampuan, memiliki kompetensi di bidang manajemennya, kompetensi dibidang teknis, kompetensi dibidang kultural sosial karena itu bagian dari cerminan keteladanan.” (DA, Wawancara 11 Agustus 2025)

Dengan mendorong staf baik pustakawan maupun non-pustakawan untuk mengikuti berbagai kegiatan ilmiah seperti seminar, pelatihan, dan workshop sebagai sarana pengembangan diri. Kepala perpustakaan menyampaikan bahwa kegiatan tersebut penting agar staf memperoleh

peningkatan kemampuan secara menyeluruh, mulai dari kompetensi manajerial, teknis, hingga kompetensi kultural sosial. Dukungan ini menunjukkan bahwa kepala perpustakaan tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendorong pengembangan profesional setiap individu sesuai kebutuhan dan potensi masing-masing.

Kabag. Pelayanan dan Otomasi menyebutkan bahwa kepala perpustakaan selalu membagikan informasi kegiatan seminar kepada semua staf tanpa membeda-bedakan.

“Bapak kepala perpustakaan itu biasanya membagikan informasi seminar dari FPPTI ke grup perpustakaan. jadi disitu juga di instruksikan ‘mohon bapak ibu untuk mengikuti untuk menambah ilmu dan pengalaman’ seperti itu. Kegiatan yang diikuti itu seperti seminar kepustakawan, workshop pengembangan layanan perpustakaan, serta kegiatan seminar dan workshop yang diselenggarakan oleh FPPTI wilayah Jawa Timur. Tidak hanya seminar, kalau itu kan seminar daring, kalau seminar luring biasanya kita mengirimkan langsung ke instansi, itu dipilih dan bergilir. Misal, saya sekarang bulan Agustus, setelah itu giliran yang belum. Pokoknya bapak kepala perpustakaan itu tidak mau ada ketimpangan diantara staf perpustakaan pokoknya semua harus adil.” (GDA, wawancara 11 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan secara aktif menyebarluaskan informasi kegiatan pengembangan diri, seperti seminar daring maupun luring, serta mendorong staf untuk mengikutinya. Pembagian kesempatan dilakukan secara bergilir agar seluruh staf memperoleh peluang yang sama tanpa adanya ketimpangan. Cara ini mencerminkan perhatian pimpinan terhadap pemerataan akses pengembangan kompetensi, sehingga setiap staf memiliki kesempatan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Hal serupa diungkapkan oleh Kabag. Pembinaan Koleksi yang merasakan perhatian pimpinan melalui pembagian informasi dan dorongan untuk mengikuti kegiatan pengembangan.

“Iya, kayak mengikuti seminar gitu, bapak suka share di grup untuk mengikuti ini itu, biar kita menambah wawasan juga.” (FW, wawancara 12 Agustus 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan secara konsisten membagikan informasi kegiatan seminar kepada staf melalui media komunikasi internal. Tindakan ini dipahami sebagai upaya pimpinan dalam mendorong staf untuk menambah wawasan dan pengetahuan melalui kegiatan pengembangan diri yang relevan dengan tugas dan peran mereka.

Selain itu, kepala perpustakaan adil dengan membagikan informasi kegiatan pengembangan diri kepada seluruh staf secara merata, agar semua memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

“Kalau untuk kebutuhan itu ya kita danai karena kita memang punya kewajiban memberikan ruang-ruang itu seluas-luasnya karena pustakawan sejatinya bukan hanya mengurus cara memindah buku mengembalikan buku bukan itu, saya punya prinsip pustakawan itu seperti dosen ya mengajar ya meniliti ya mengabdi tri dharma ya. Supaya kita melakukan pengembangan sumber daya manusia ya toh. Salah satunya paling relatif terjangkau melalui studi banding, mengikuti ujian sertifikasi itu kan cara-cara untuk pengembangan. Kemudian pengembangan karir yang pernah jadi kasubag kalau memang baik kita promosikan menjadi kabag, itu kan bagian dari pengembangan juga.” **(DA, wawancara 11 Agustus 2025)**

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan memberikan dukungan terhadap pengembangan sumber daya manusia dengan menyediakan ruang seluas-luasnya bagi kegiatan peningkatan kompetensi staf. Kepala perpustakaan memandang pustakawan tidak hanya sebatas pelaksana layanan teknis, tetapi sebagai tenaga profesional yang juga memiliki peran dalam pendidikan, penelitian, dan pengabdian. Oleh karena itu, kegiatan seperti studi banding, sertifikasi, serta pengembangan karier melalui promosi jabatan dipahami sebagai bagian dari upaya sistematis untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas staf sesuai dengan tanggung jawab profesionalnya.

Kepala perpustakaan juga menunjukkan kepedulian melalui penempatan tugas yang disesuaikan dengan kemampuan setiap staf. Hal ini disampaikan oleh salah satu informan yang menyatakan:

“Jadi bapak udah tahu anak-anak buahnya ini, staf-stafnya ini bekerja jadi dia kasih langsung, menurut beliau dia bisa di bagian ini berarti sesuai kemampuannya diserahkan tanggung jawabnya di situ.” **(NA , Wawancara 12 Agustus 2025)**

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan memahami kemampuan dan karakteristik masing-masing staf, sehingga pembagian tugas dan tanggung jawab disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki. Penempatan staf pada bidang kerja tertentu dilakukan berdasarkan penilaian pimpinan terhadap kemampuan mereka, sehingga tanggung jawab yang diberikan selaras dengan kapasitas dan peran yang dapat dijalankan oleh staf tersebut.

Selain memberikan arahan, kepala perpustakaan juga menunjukkan keterlibatan langsung ketika staf menghadapi kendala dalam pelaksanaan tugas.

“Kalau staf sudah menyampaikan kendala dan memang itu tidak bisa diselesaikan sendiri di tingkat mereka, ya saya harus turun tangan. Supaya pekerjaan staf tidak terhambat dan bisa segera diselesaikan.” **(DA, Wawancara 11 Agustus 2025)**

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan tidak hanya berperan sebagai pemberi arahan, tetapi juga bersedia terlibat langsung ketika staf menghadapi kendala yang tidak dapat diselesaikan secara mandiri. Keterlibatan ini dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab pimpinan untuk memastikan pekerjaan staf tetap berjalan dan tidak terhambat. Sikap tersebut mencerminkan perhatian kepala perpustakaan terhadap pelaksanaan tugas staf, serta menunjukkan komitmen pemimpin dalam membantu penyelesaian masalah kerja.

Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, staf perpustakaan tidak jarang menghadapi kendala, kepala perpustakaan tidak segan untuk memberikan bantuan langsung ketika mengalami hambatan. Hal ini tempak dari dari pernyataan staf.

“Saat saya mengalami kesulitan, kan kita ga mungkin memutuskan sendiri, contohnya saja kita itu tidak memiliki tim IT ya, jadi kita tim IT nya bergantung pada pada pusat kalaupun misal ada kendala biasanya kita sampaikan dulu ke TU nah nanti misal kok kayaknya agak sulit mungkin sana susah atau bagaimana jadi kita ke pimpinan, nanti biasanya beliau langsung ke kampus nya atau mungkin membuat surat kayak gitu untuk tembusan kesanan.” **(GDA, Wawancara 11 Agustus 2025)**

Pernyataan tersebut diperkuat oleh staf lain juga yang memiliki pengalaman serupa.

“Iya mbak, misal kayak pengalaman saya pas otomasi, saya butuh untuk foto kayak tentang guru besar saya belum punya foto terbaru, menghubungi tim sana susah jadi saya minta tolong bapak untuk menghubungi tim sana supaya cepet gitu. Kita pasti semuanya bilang mbak karena siapa lagi mbak yang mau bantu kalau bukan pimpinan” **(NA, Wawancara 12 AGUSTUS 2025)**.

Pernyataan para staf tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan berperan aktif dalam membantu penyelesaian kendala kerja yang dihadapi staf. Ketika staf mengalami kesulitan, terutama yang berkaitan dengan pihak atau unit lain di luar perpustakaan, kepala perpustakaan tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga terlibat langsung dengan melakukan koordinasi atau komunikasi kepada pihak terkait. Keterlibatan ini memperlihatkan bahwa pimpinan memberikan dukungan nyata dalam pelaksanaan tugas, sehingga staf tidak harus menghadapi permasalahan kerja secara sendiri dan proses pekerjaan dapat tetap berjalan.

Sebagai bentuk perhatian personal, staf juga menggambarkan bahwa kepala perpustakaan menuunjukkan kepedulian melalui interaksi sehari-hari. Hal ini disampaikan salah satu informan.

“Biasanya bapak itu sederhana saja, kadang menanyakan kabar atau sekadar menyapa. Hal kecil itu bikin kita merasa diperhatikan. Kalau ada pekerjaan yang berat, bapak juga sering bilang ‘ayo bareng-bareng kita kerjakan’, jadi lebih ringan rasanya.” **(GDA, Wawancara 11 Agustus 2025)**

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala perpustakaan membangun hubungan kerja melalui sikap sederhana dan perhatian dalam interaksi sehari-hari dengan staf. Sapaan dan pertanyaan ringan mengenai kabar staf dipahami sebagai bentuk perhatian pimpinan. Selain itu, ajakan untuk mengerjakan tugas secara bersama-sama menunjukkan keterlibatan langsung pimpinan dalam pekerjaan, sehingga staf merasa tidak bekerja sendiri ketika menghadapi beban kerja yang berat.

Berdasarkan hasil wawancara dan penjelasan para informan, dapat disimpulkan bahwa kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang menunjukkan perhatian individual melalui berbagai bentuk dukungan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing staf. Perhatian tersebut tampak dalam upaya pembinaan kompetensi melalui pelatihan, seminar, workshop, dan sertifikasi, pemberian kesempatan pengembangan yang merata bagi pustakawan maupun non-pustakawan, penempatan tugas sesuai kemampuan staf, serta keterlibatan langsung pimpinan dalam membantu menyelesaikan kendala kerja. Selain itu, perhatian juga tercermin melalui interaksi sehari-hari yang sederhana namun bermakna, seperti menyapa, menanyakan kabar, dan mengajak staf bekerja bersama saat menghadapi beban kerja. Keseluruhan temuan ini menunjukkan bahwa kepala perpustakaan memandang staf sebagai individu yang perlu didampingi dan didukung secara personal dalam menjalankan tugas dan mengembangkan potensi diri.

4.2 Pembahasan

Sub bab ini berisi pembahasan dari hasil penelitian yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya.

4.2.1 Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang

Penelitian ini mengkaji gaya kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang dengan menggunakan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass. Organisasi tentu akan membutuhkan seorang pemimpin yang dapat memotivasi bawahan dan membantu menyelesaikan setiap masalah serta dapat menciptakan visi dan misi kemudian dapat diimplementasikan dalam bentuk tindakan (Rahmawati et al., 2023). Berdasarkan hasil wawancara dan observasi ditemukan bahwa kepemimpinan kepala perpustakaan memiliki kecenderungan pada gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini ditunjukkan melalui penerapan empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasi

(*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*).

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal tercermin dari perilaku pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi para bawahannya. Pemimpin memperoleh rasa hormat, kepercayaan, dan keaguman karena konsistensinya dalam menjalankan tugas serta kemampuannya menjaga integritas. Hal tersebut mendorong staf untuk mengidentifikasi diri dengan pemimpin dan meneladani sikap maupun tindakannya, sebab mereka melihat adanya kemampuan, ketegasan, dan semangat yang kuat dalam diri pemimpin. Pada karakteristik pengaruh ideal untuk menjadikan tujuan organisasi serta visi misi tercapai seorang pemimpin juga harus mampu menjadi *role model* bagi bawahannya (Setyaningrum & Kriswibowo, 2022).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang telah menerapkan indikator pengaruh ideal. Perwujudan pengaruh ideal kepala perpustakaan terlihat dari konsistensinya dalam memberikan kejelasan tugas dan fungsi staf melalui rapat koordinasi rutin, sehingga staf memahami peran dan tanggung jawab masing-masing. Pengambilan keputusan dilakukan secara dialogis melalui rapat dan diskusi bersama, yang mencerminkan sikap tidak otoriter dan menghargai pendapat staf. Selain itu, kepala perpustakaan menunjukkan keteladanan melalui sikap adil dalam pemberian kesempatan pengembangan diri, ketelitian dalam bekerja, serta keaktifan mengikuti seminar dan menulis jurnal. Karakter tersebut menjadi dasar munculnya kepercayaan staf terhadap pemimpin, karena mereka melihat kesesuaian antara apa yang dikatakan dan dilakukan oleh kepala perpustakaan.

Keteladanan tersebut tidak hanya tampak pada perilaku personal, tetapi juga diimplementasikan melalui program-program kelembagaan seperti kegiatan BINTAL dan kerja bakti rutin. Program ini berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat nilai kedisiplinan, kebersamaan, serta menghargai terhadap keberagaman di lingkungan kerja. Melalui kegiatan itu, pemimpin secara tidak

langsung mengajarkan nilai empati, saling menghormati, dan solidaritas kepada staf, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis. Hal ini sejalan dengan penelitian Maharani (2025) yang terdapat program BINKARSITAL (Bimbingan Karir, Mental, dan Prestasi). Program BINKARSITAL bertujuan memberikan pembinaan rohani yang terintegrasi dengan pengembangan karier dan peningkatan kesehatan mental pegawai. Kegiatan ini dilaksanakan secara rutin, antara lain dalam bentuk pengarahan setelah apel hari Senin. Melalui pendekatan ini, para pegawai diarahkan untuk memahami tujuan institusi dan meningkatkan kualitas layanan publik, baik dalam bidang pendidikan maupun pelayanan keagamaan lainnya. Program ini juga berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat nilai-nilai spiritual dalam keseharian kerja.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menjelaskan bahwa pemimpin dengan pengaruh ideal mampu menjadi panutan bagi bawahannya serta mendorong munculnya rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam konteks perpustakaan, pengaruh ideal kepala perpustakaan terbukti berkontribusi penting terhadap pembentukan budaya kerja positif. Staf merasa dihargai, dipercaya, dan diperlakukan secara adil, sehingga mereka menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Temuan ini didukung oleh penelitian Rifiera & Kasmiruddin (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, termasuk pengaruh ideal, berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, terutama ketika pemimpin memperlakukan secara adil dan setara.

Dengan demikian, penerapan pengaruh ideal oleh kepala perpustakaan tidak hanya memengaruhi hubungan interpersonal, tetapi juga memiliki dampak strategis terhadap efektivitas kerja dan stabilitas organisasi. Temuan ini menguatkan bahwa budaya kerja yang sehat di perpustakaan merupakan hasil dari keteladanan dan integritas pemimpinnya, sebagaimana dijelaskan dalam teori kepemimpinan transformasional.

b. Motivasi Inspirasi (*inspirational motivation*)

Motivasi inspiratif merupakan Motivasi inspiratif terlihat dari kemampuan pemimpin menumbuhkan semangat dan dorongan kerja pada staf.

Pemimpin memberikan makna dan tantangan dalam setiap tugas, sehingga staf lebih antusias dan optimis dalam bekerja. Dengan menyampaikan visi dan harapan yang jelas, pemimpin mendorong keterlibatan aktif serta komitmen staf dalam mencapai tujuan bersama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang menerapkan motivasi inspiratif melalui berbagai bentuk dukungan yang mampu membangkitkan semangat kerja staf. Motivasi tidak hanya diberikan dalam bentuk formal seperti penghargaan atau penilaian kinerja, tetapi juga melalui cara-cara sederhana yang memiliki dampak emosional bagi staf, seperti pengakuan atas kinerja staf dan perhatian yang menunjukkan kepedulian pemimpin terhadap kondisi mereka. Pemberian mutasi yang bersifat mengembangkan potensi staf dan mendorong staf menghadapi lingkungan atau tugas baru yang dapat meningkatkan kapasitas profesional. Penelitian Hariyanti et al. (2023) memperkuat temuan ini dengan menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, di mana apresiasi dan komunikasi positif pemimpin mendorong optimisme karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, ucapan terima kasih dan apresiasi verbal dari kepala perpustakaan berperan penting dalam menumbuhkan semangat kerja staf.

Selain itu, pemimpin turut memberikan contoh bagi staf untuk mengikuti pelatihan, seminar, atau kegiatan pengembangan diri lainnya. Langkah ini memperlihatkan bahwa pemimpin tidak hanya ingin staf menjalankan tugas rutin, tetapi secara tidak langsung pemimpin menanamkan motivasi dan semangat untuk mengembangkan diri. Dukungan pemimpin juga tampak dari cara pemimpin membantu staf mengatasi hambatan dalam pekerjaan, baik hambatan teknis maupun administratif. Ketika staf menghadapi kesulitan, pemimpin hadir untuk memberikan solusi, bimbingan, atau fasilitasi yang dibutuhkan. Sikap tersebut berkontribusi dalam menciptakan rasa aman dan kepercayaan di kalangan staf, serta memperkuat hubungan kerja antara staf dan pemimpin, karena staf merasakan adanya dukungan dan pendampingan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Penelitian Mulyadi (2025) menunjukkan

bahwa pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan dengan visi yang jelas, tetapi juga membangun suasana kerja yang mendorong kreativitas, keberanian menghadapi tantangan, serta keterlibatan aktif dalam proses pencapaian tujuan. Ketika pemimpin mampu menginspirasi dan menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan individu, staf akan merasa lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Dengan demikian, kepala perpustakaan mampu menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan rasa percaya diri, dan menanamkan rasa bangga terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Perasaan positif ini menunjukkan bahwa pemimpin berhasil membangun suasana kerja yang penuh motivasi, di mana staf merasa dihargai, didukung, dan diyakini mampu mencapai target kerja. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, kemampuan pemimpin memberikan inspirasi dan mendorong staf untuk mencapai kinerja lebih tinggi merupakan ciri utama dari indikator motivasi inspiratif. Penelitian (Kamariah, 2025) menjelaskan bahwa ketika staf merasa dihargai dan didampingi dalam proses tumbuh kembangnya, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik dan berkontribusi terhadap kemajuan institusi. Dengan strategi ini, kepala perpustakaan berhasil menumbuhkan semangat, rasa percaya diri, serta kebanggaan dalam bekerja, yang pada akhirnya memperkuat komitmen staf terhadap organisasi.

c. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*)

Stimulasi intelektual merupakan aspek kepemimpinan transformasional yang mendorong staf untuk berpikir kreatif, meninjau kembali asumsi yang ada, serta menemukan pendekatan baru dalam memecahkan masalah. Pemimpin memberikan ruang bagi kreativitas dan menciptakan lingkungan yang terbuka terhadap berbagai ide. Ketika terjadi kesalahan, pemimpin tidak serta-merta memberikan kritik, melainkan mendorong staf untuk tetap berani mengemukakan gagasan serta menawarkan solusi yang lebih inovatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang telah menerapkan indikator *intellectual stimulation* melalui berbagai upaya yang mendorong staf untuk berpikir kritis, berinovasi, dan

terlibat dalam pengambilan keputusan. Pemimpin menumbuhkan budaya inovasi dengan memberi ruang bagi staf untuk menyampaikan ide dan terlibat dalam pengembangan layanan. Hal ini sesuai dengan penelitian Hariri et al., (2022) setiap ada ide/pemikiran yang bagus tidak ragu untuk diterapkan, sehingga staf merasa dihargai yang dalam konsep kepemimpinan Lasas Hs disebut “Nguwongke Wong” atau memanusiakan manusia.

Rapat rutin juga dimanfaatkan sebagai sarana dialog untuk membahas persoalan, menguji pemahaman staf, serta menghasilkan solusi dan gagasan baru. Pemimpin memastikan bahwa setiap staf memahami arah kebijakan, sehingga keputusan yang diambil tidak hanya diikuti tetapi juga dipahami maknanya. Penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang terintegrasi dengan penjaminan mutu universitas turut menjadi faktor pendorong kedisiplinan sekaligus motivasi bagi staf untuk meningkatkan kualitas kerja dan mencoba inovasi. Penelitian Kirie Stepania Ronting et al. (2023) menegaskan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dan kreativitas karyawan. Hal ini memperkuat bahwa strategi kepala perpustakaan sesuai dengan praktik manajerial yang efektif dalam mendorong inovasi.

Kepala perpustakaan juga memberikan ruang diskusi yang luas dan selalu mempertimbangkan masukan staf dalam proses pengambilan keputusan. Interaksi yang terbuka ini memperkuat suasana kerja partisipatif, di mana staf merasa memiliki suara dan dihargai sebagai bagian dari organisasi. Penelitian Ayucandra et al. (2025) menjelaskan mengenai kepemimpinan partisipatif di sektor publik, bahwa keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan mampu meningkatkan legitimasi dan penerimaan terhadap keputusan yang dihasilkan. Ketika pihak yang terlibat merasa memiliki kontribusi dalam menentukan suatu kebijakan, tingkat kepatuhan dan dukungan terhadap keputusan tersebut menjadi lebih tinggi. Proses ini turut menciptakan suasana organisasi yang lebih harmonis, mengurangi potensi penolakan, serta memperkuat komitmen bersama untuk menjalankan keputusan yang telah disepakati. Dengan demikian, pemimpin menciptakan lingkungan yang

mendorong pemikiran kritis, mendorong eksplorasi ide, serta memfasilitasi kerja sama tim dalam memecahkan masalah organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penerapan stimulasi intelektual oleh kepala perpustakaan Universitas Merdeka Malang diwujudkan mulai dari penerapan musyawarah mufakat, pelaksanaan rapat evaluasi, hingga pemberian *reward* dan *punishment*. Strategi ini mendorong staf untuk berpikir kritis, menyampaikan ide, dan menghasilkan inovasi yang bermanfaat bagi pengguna perpustakaan. Dengan demikian, indikator stimulasi intelektual tidak hanya membangun budaya inovatif di kalangan staf, tetapi juga memperkuat keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan, sehingga organisasi menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap tantangan.

d. Pertimbangan Individual (*individualized consideration*)

Pertimbangan individual merupakan aspek kepemimpinan transformasional yang menekankan pemahaman terhadap kebutuhan setiap anggota untuk mendukung prestasi dan pengembangan diri mereka. Pemimpin berperan sebagai pembimbing dengan menyediakan lingkungan belajar dan menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu. Setiap staf dipandang sebagai pribadi dengan potensi yang berbeda-beda. Pendekatan tugas diberikan sebagai sarana pengembangan kemampuan, dan pemimpin tetap memantau pelaksanaannya untuk memberikan arahan, dukungan, serta evaluasi yang diperlukan.

Penerapan *individualized consideration* oleh Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang terlihat melalui kepedulian yang diberikan kepada setiap staf, baik dalam konteks pekerjaan maupun pengembangan diri. Pemimpin tidak hanya menekankan aspek kinerja, tetapi juga menunjukkan perhatian personal terhadap kebutuhan dan kesulitan staf. Pendekatan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya bimbingan dan dukungan individual sebagai dasar untuk membangun hubungan kerja yang sehat dan produktif.

Perwujudan pertimbangan individual dalam kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang diwujudkan melalui pemberian

kesempatan kepada staf untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi seperti seminar daring dan luring, workshop, serta diklat yang diselenggarakan oleh lembaga terkait, termasuk Perpustakaan Nasional serta Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia (FPPTI) wilayah Jawa Timur, baik secara daring maupun luring. Informasi mengenai kegiatan tersebut dibagikan langsung kepada staf, kemudian keikutsertaan ditentukan secara bergilir agar tidak terjadi ketimpangan antarstaf. Setelah mengikuti kegiatan pengembangan diri, staf diarahkan untuk melakukan diseminasi hasil kegiatan kepada rekan kerja sebagai bentuk pembelajaran bersama. Selain itu, kepala perpustakaan juga memberikan pendampingan langsung ketika staf menghadapi kendala pekerjaan, tidak bersikap menyalahkan saat terjadi kesalahan, serta mengarahkan staf untuk mengikuti pelatihan yang relevan sebagai bagian dari pembinaan berkelanjutan.

Dukungan terhadap pengembangan kompetensi juga menjadi salah satu bentuk perhatian individual. Kepala perpustakaan memberikan kesempatan yang merata bagi staf untuk mengikuti pelatihan, workshop, sertifikasi, serta kegiatan pengembangan lainnya. Akses informasi mengenai kegiatan tersebut dibagikan secara adil agar seluruh staf memiliki peluang yang sama untuk berkembang. Penelitian Ma'rifah et al. (2024) menjelaskan bahwa kepala sekolah juga mendorong pustakawan untuk mengikuti pelatihan dan workshop yang relevan, sehingga mereka dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan terbaru dalam bidang kepustakawan. Upaya ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya berorientasi pada hasil kerja, tetapi juga pada proses peningkatan kapasitas profesional staf secara berkelanjutan.

Selain itu, kepala perpustakaan berupaya menciptakan suasana kerja yang suportif melalui pembinaan yang berkelanjutan dan komunikasi yang terbuka. Mendampingi staf yang mengalami hambatan dalam melaksanakan tugas. Pendekatan ini memperkuat rasa kebersamaan dan kepercayaan, sekaligus membangun motivasi internal bagi staf untuk terus belajar dan meningkatkan kualitas kerja. Perhatian personal berdampak nyata pada suasana kerja. Staf merasa diperhatikan secara manusiawi, bukan hanya sebagai

pelaksana tugas. Staf menilai bahwa pemimpin mampu menciptakan kedekatan interpersonal yang sehat, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta menumbuhkan rasa kebersamaan dalam tim. Perasaan dihargai ini mendorong staf untuk bekerja lebih nyaman dan termotivasi, sehingga kontribusi terhadap organisasi meningkat. Penelitian Rahmadanita (2022) pada perpustakaan IPDN Jatinangor menunjukkan bahwa perhatian individual dari pemimpin mampu meningkatkan kenyamanan, semangat kerja, serta keterlibatan staf dalam pelaksanaan tugas.

Secara keseluruhan, penerapan pertimbangan individual pada perpustakaan ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk dukungan kepada staf, tetapi juga menjadi strategi kepemimpinan yang menumbuhkan loyalitas, meningkatkan semangat kerja, dan memperkuat kebersamaan tim. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pemimpin memahami pentingnya memperhatikan perbedaan karakter, kebutuhan, dan potensi individu untuk membangun lingkungan kerja yang produktif dan penuh empati.

4.2.2 Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan dalam perspektif islam merupakan amanah besar yang harus dijalankan dengan keadilan, tanggung jawab, serta orientasi pada kemaslahatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional melalui keteladanan, motivasi, dorongan inovasi, dan perhatian individual terhadap staf. Pada aspek pengaruh ideal menekankan pentingnya kejujuran dan integritas sebagai karakter pemimpin. Hal ini ditegaskan dalam firman Allah pada QS. At-Taubah ayat 119:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْمُكْرَبُونَ مَعَ الصَّادِقِينَ (١١٩)

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tetaplah bersama orang-orang yang benar!”

Berdasarkan tafsir Kemenag, ayat ini menegaskan bahwa Allah Maha Penerima tobat diikuti dengan perintah: Wahai orang-orang yang beriman!

Bertakwalah kepada Allah dengan sungguh-sungguh berupaya melaksanakan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya, dan hendaklah kamu bersama dengan orang-orang yang benar, jujur dalam ucapan, perilaku dan perbuatannya. Nilai ini selaras dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepala perpustakaan menunjukkan bahwa pengaruh ideal tercermin dari sikap kepala perpustakaan yang menjunjung tinggi integritas, kejujuran, dan tanggung jawab dalam menjalankan amanah kepemimpinan. Kepala perpustakaan tidak memposisikan diri sebagai pihak yang berkuasa, melainkan sebagai bagian dari tim yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan perpustakaan. Keteladanan ini tampak dari konsistensi dalam bersikap adil, keterbukaan terhadap pendapat staf, serta pengambilan keputusan yang dilakukan secara dialogis dan musyawarah. Sikap tersebut menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan staf terhadap pimpinan, sehingga kepala perpustakaan menjadi figur teladan yang diikuti secara sukarela, bukan karena paksaan. Nilai ini sejalan dengan ajaran Islam yang menekankan kejujuran dan kebersamaan dengan orang-orang yang benar sebagai landasan kepemimpinan.

Pada aspek motivasi inspiratif memberikan penghargaan, apresiasi, semangat, dan dorongan positif, terutama melalui sikap yang lembut dan penuh perhatian. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS. Ali Imran ayat 159:

فِيمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ إِنَّ لَهُمْ مَا وَلَوْ كُنْتَ فَطَّا غَلِيلَةً الْقُلُوبِ لَا نَفَضُوا مِنْ حَوْلَكَ مُطَاعِنٍ
عَنْهُمْ وَأَسْتَغْفِرُ لَهُمْ وَشَافِرُهُمْ فِي الْأَمْرِ مُطَهِّرًا عَزَّمْتَ فَتَوَكَّلْتُ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (١٥٩)

Artinya: “Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.”

Tafsir Kemenag menjelaskan bahwa kelembutan, toleransi, dan kepekaan terhadap kondisi orang lain merupakan kunci dalam membina hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikutnya. Sikap tidak kasar dan tidak keras hati akan membuat orang merasa dekat serta bersedia menerima arahan. Ayat ini juga menekankan pentingnya memberi maaf, mendoakan kebaikan bagi orang lain, dan melibatkan mereka dalam musyawarah sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi mereka. Prinsip tersebut selaras dengan hasil penelitian, di mana kepala perpustakaan berperan aktif dalam membangkitkan semangat kerja staf melalui pendekatan yang humanis dan penuh perhatian. Bentuk motivasi tidak hanya diberikan melalui penghargaan formal, tetapi juga melalui apresiasi verbal, sikap menghargai usaha staf, serta dukungan moral dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, kepala perpustakaan juga menjadi sumber inspirasi dengan menunjukkan semangat belajar, pengembangan diri, dan keterlibatan dalam kegiatan akademik seperti seminar dan penulisan ilmiah. Sikap lembut, komunikatif, dan apresiatif ini menciptakan suasana kerja yang hangat dan mendorong staf untuk bekerja dengan lebih optimis dan berkomitmen. Hal ini sejalan dengan nilai Islam yang menekankan kelembutan, musyawarah, dan penghargaan terhadap sesama sebagai cara efektif dalam memimpin.

Selanjutnya, pada aspek stimulasi intelektual yang menekankan pemikiran kritis, dan inovasi. Allah SWT berfirman dalam QS. Az-Zumar ayat 9:

أَمْ هُوَ قَاتِلٌ إِنَّمَا الظَّالِمُونَ سَاجِدًا وَقَاتِلٌ مَا يَحْذِرُ أَلَاخْرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ فُلْنَ هَلْ
يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ (٩)

Artinya: “(Apakah orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadah pada waktu malam dalam keadaan bersujud, berdiri, takut pada (azab) akhirat, dan mengharapkan rahmat Tuhan? Katakanlah (Nabi Muhammad), “Apakah sama orang-orang yang mengetahui (hak-hak Allah)

dengan orang-orang yang tidak mengetahui (hak-hak Allah)?” Sesungguhnya hanya ululalbab (orang yang berakal sehat) yang dapat menerima pelajaran.”

Berdasarkan Tafsir Kemenag, ayat ini menegaskan perbedaan antara mereka yang berilmu dan yang tidak, serta menggambarkan mulianya orang yang senantiasa mendekat kepada Allah melalui ibadah, zikir, dan pencarian ilmu. Ayat tersebut mengandung dorongan kuat agar manusia terus meningkatkan pengetahuan dan kemampuan berpikir jernih. Hasil penelitian terlihat dari upaya kepala perpustakaan dalam mendorong staf untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif. Kepala perpustakaan memberikan ruang bagi staf untuk menyampaikan ide, gagasan, maupun kritik melalui forum rapat rutin, diskusi informal, dan evaluasi kerja. Ide-ide yang muncul tidak langsung ditolak, tetapi didiskusikan bersama untuk disesuaikan dengan kebutuhan dan aturan perpustakaan. Selain itu, pimpinan juga mendorong peningkatan kompetensi staf melalui pelatihan, seminar, dan kegiatan pengembangan lainnya. Sikap ini menciptakan iklim kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan intelektual staf. Temuan ini selaras dengan nilai Islam yang memuliakan ilmu pengetahuan dan mendorong umat untuk terus belajar dan menggunakan akal secara optimal.

Aspek terakhir adalah perhatian individual yang menekankan empati, pemahaman terhadap kebutuhan setiap staf, dan perlakuan yang adil. Hal ini tercermin dalam firman Allah dalam QS. Al-Ma''idah ayat 8:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُوْنُوا قَوْمٌ يَعْلَمُونَ
وَلَا يَجْرِيَنَّكُمْ شَيْءٌ فَمِنْ
أَنْفُسِهِمْ إِنَّ اللَّهَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَا
عَلَىٰ إِلَّا تَعْدِلُوا إِنَّ اللَّهَ يَحِبُّ
الْعُدْلَ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِمَا
عَمِلُوكُمْ (٨)

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak (kebenaran) karena Allah (dan) saksi-saksi (yang bertindak) dengan adil. Janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlakulah adil karena (adil) itu lebih dekat pada takwa.

Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Tafsir Kemenag menjelaskan bahwa ayat ini menegaskan bahwa seorang mukmin diperintahkan untuk menegakkan keadilan secara konsisten kepada siapa pun, bahkan kepada orang yang tidak disukai. Ayat ini menekankan pentingnya bersikap objektif, jujur, dan tidak membiarkan perasaan pribadi memengaruhi cara memperlakukan orang lain. Pesan keadilan yang dekat dengan takwa ini selaras dengan konsep perhatian individual dalam kepemimpinan transformasional, yaitu bagaimana pemimpin memperlakukan setiap individu secara adil, menghargai kebutuhan personal, dan memahami kondisi setiap staf. Hasil penelitian terlihat bahwa kepala perpustakaan menunjukkan perhatian terhadap kondisi, kebutuhan, dan potensi masing-masing staf. Pemimpin memahami bahwa setiap staf memiliki latar belakang, kemampuan, dan tantangan yang berbeda, sehingga pendekatan yang digunakan tidak bersifat sama. Hal ini tercermin dari pembinaan personal, pemberian kesempatan pengembangan diri yang relatif merata, penyesuaian tugas dengan kemampuan staf, serta kesediaan pimpinan untuk membantu ketika staf menghadapi kendala kerja. Sikap empatik dan adil ini membuat staf merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar pelaksana tugas. Pendekatan tersebut sejalan dengan ajaran Islam yang menekankan keadilan, empati, dan tanggung jawab moral dalam memperlakukan setiap orang secara proporsional.

Dengan demikian, keempat indikator kepemimpinan transformasional yang diterapkan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang terbukti selaras dengan nilai-nilai kepemimpinan Islam. Keteladanan, apresiasi, dorongan inovasi dan berpikir kritis, serta empati bukan hanya menjadi bagian dari teori kepemimpinan, tetapi juga merupakan prinsip nilai-nilai ajaran Islam dalam menjalankan amanah kepemimpinan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang tercermin melalui empat indikator utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pengaruh ideal tampak dari keteladanan pemimpin dalam kejelasan arahan tugas, pengambilan keputusan yang dialogis dan tidak otoriter, sikap adil, rendah hati, serta komitmen terhadap kualitas kerja dan pengembangan diri. Motivasi inspiratif diwujudkan melalui pemberian penghargaan, apresiasi verbal maupun formal, melalui motivasi yang diberikan, serta contoh semangat belajar. Stimulasi intelektual terlihat dari keterbukaan pemimpin terhadap ide dan gagasan staf melalui diskusi, musyawarah mufakat, rapat rutin, serta dukungan terhadap inovasi yang diarahkan sesuai kebutuhan dan aturan perpustakaan. Sementara itu, pertimbangan individual tercermin dari perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dan potensi setiap staf melalui pembinaan kompetensi, pemerataan kesempatan pengembangan diri, penempatan tugas sesuai kemampuan, serta dukungan langsung dalam menyelesaikan kendala kerja. Dengan demikian, kepemimpinan Kepala perpustakaan Universitas Merdeka Malang menunjukkan penerapan kepemimpinan transformasional yang dirasakan langsung oleh staf melalui praktik kerja sehari-hari.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Perpustakaan, diharapkan dapat terus mempertahankan gaya kepemimpinan transformasional dengan memperkuat komunikasi, memberikan kesempatan bagi staf untuk berpartisipasi aktif dalam musyawarah, penyampaian ide, dan proses evaluasi kerja, serta memperjelas tindak lanjut terhadap ide dan inovasi yang disampaikan staf.

2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengkaji lebih dalam terkait gaya kepemimpinan terhadap aspek lain seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, dan efektivitas kinerja. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menggunakan pendekatan metode yang berbeda, seperti penelitian kuantitatif atau mixed method.

DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Ayucandra, L., Gazalin, J., Haris, A. D. Al, & Nurfiyani. (2025). *Strategi Kepemimpinan Partisipatif dalam Pengambilan Keputusan Publik di Kota Bau-Bau*. 4(3), 1533–1541.
- Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta.
- Bass, B. M. (2006). Transformasional Leadership. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.
- Danim, S. (2005). *Menjadi Komunitas Pembelajaran Kepemimpinan Trnasormasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. PT Bumi Aksara.
- Hariri, A., Wijayanti, A. Y., & Laugu, N. (2022). Representasi Kepemimpinan Transformatif-Kolaboratif Kepala Perpustakaan UMY Sebagai Agen Perubahan Di Masa Krisis Covid-19. *UNILIB : Jurnal Perpustakaan*, 13(2), 67–78. <https://doi.org/10.20885/unilib.vol13.iss2.art2>
- Hariyanti, N. K. L., Sugianingrat, I. A. P. W., & Puja, I. M. S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Semangat Kerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Lingkungan Kerja Non Fisik. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(2), 261–272.
- Kamariah, S. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Kinerja Perpustakaan Dan Layanan Kearsipan. *Al-Mujahadah*, 2, 102–110.
- Kirie Stepania Ronting, Muh. Ichwan Musa, & Muhammad Ilham Wardhana Haeruddin. (2023). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT. Sinar

- Galesong Pratama. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(1), 258–266. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i1.525>
- Ma'rifah, U., Akil, A., & Ramdhani, K. (2024). Strategi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mendukung Kinerja Pustakawan Sekolah di SDS IT An-Najma Kabupaten Bekasi. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(2), 151–156. <https://doi.org/10.31004/irje.v4i2.506>
- Maharani, I. S. (2025). *Peran Kepemimpinan Spiritual Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi*. 13–23.
- Mulyadi, D. (2025). *Dampak Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Digital Pada Perusahaan Teknologi Di Indonesia*. 3(1), 21–34.
- Muslimin, I. (2013). *Pemimpin Perubahan Model Kepemimpinan dalam Transisi Perubahan Kelembagaan*. UIN-MALIKI Press.
- Nafis, B. (2020). Persepsi pustakawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional pimpinan. *Visi Pustaka*, 22(2), 1–10.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, I. (2020). Terjemah Riyadhus Shalihin. *Jakarta: Pustaka Imani*, 3(1), 109–121.
- Nurhalim, N., Saputra, M. Z. A., Ningsih, N. S., Amirullah, A., Musli, M., & Jamrizal, J. (2023). Konsep Kepemimpinan: Pengertian, Peran, Urgensi dan Profil Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2071–2072.
- Nursulis, M., & Muspawi, M. (2024). Aanalisis Fungsi Dan Pentingnya Landasan Teori Dalam Penulisan Karya Ilmiah. *Jurnal Edu Research : Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, 5(3), 90–97.
- Oktavia, I. W. (2020). Pola Kepemimpinan dan Kekuasaan Kepala Perpustakaan Balai Layanan Perpustakaan DPAD DIY. *Media Pustakawan*, 27(2), 160–167.

- Prastowo, A. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian* (1st ed.). Ar-Ruzz Media.
- Putri, K. H., & Fauziyah, N. (2020). Kepemimpinan Transformasi Pada Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. *Jurnal Literasi Pustakawan*, 5, 8–12.
- Rafsanjani, H. (2019). Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 4, 1–27. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v1i7.123>
- Rahmadanita, A. (2022). *Kepemimpinan Transformasional Perpustakaan Perguruan Tinggi (Studi pada Perpustakaan Institut Pemerintah dalam Negeri Kampus Jatinangor)*. 12(2), 115–125.
- Rahmawati, I., Lestari, H., Hasanah, S. U., & Kusyanti, E. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Progam Gerakan Literasi Sekolah di SMA Negeri 1 Cibungbulang. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(3), 995–1005. <https://doi.org/10.47467/elmujtama.v3i3.3514>
- Rifauddin, M., Munardji, M., Halida, A. N., & Kholis, N. (2020). Gaya kepemimpinan transformasional dan situasional di perpustakaan akademik. *Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 16(2), 184–197. <https://doi.org/10.22146/bip.v16i2.36>
- Rifiera, H., & Kasmiruddin, K. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Jasa Raharja Cabang Riau. *ECo-Fin*, 6(3). <https://doi.org/10.32877/ef.v6i3.1457>
- Safitri, F. R., & Jaenab, J. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Arsip Kota Bima. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(3), 111–125. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v3i3.528>
- Sahir, S. H. (2021). Metolodologi Penelitian (T. Koryati, Ed.; 1 ed). Jawa Timur:

- KBM Indonesia. In *Jurnal Ilmu Pendidikan* (Vol. 7, Issue 2).
- Saleh, S. (2017). Penerbit Pustaka Ramadhan, Bandung. In *Analisis Data Kualitatif* (Vol. 1). Pustaka Ramadhan. <https://core.ac.uk/download/pdf/228075212.pdf>
- Setyaningrum, M. D., & Kriswibowo, A. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Sekapuk Kecamatan Ujungpangkah, Kabupaten Gresik Dalam Pengembangan Desa Wisata. *Ilmu-Ilmu Sosial*, 8 No. 1 HA, 27–40.
- Sintani, L., Fachrurazi, M. H., Ag, S., & Amar Jusman, I. (2022). *Dasar Kepemimpinan Buku Refrensi*. 1–127.
- Siregar, E. (2023). *Buku Ajar Kepemimpinan*. Widina Media Utama.
- Suharti, Fajri, R., & Suharyat, Y. (2024). Analisis Fungsi Kepemimpinan Dalam Era Organisasi Modern. *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 22–36. <https://doi.org/10.25130/sc.24.1.6>
- Thalib, M. A. (2022). Pelatihan Teknik Pengumpulan Data Dalam Metode Kualitatif Untuk Riset Akuntansi Budaya. *Seandanan: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 2(1). <https://doi.org/10.23960/seandanan.v2i1.29>
- Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, 5(1), 144. <https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783>
- Yulita, E. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Pemediasi. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 47–52. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.145>

LAMPIRAN

Surat Izin Penelitian

 **KEMENTERIAN AGAMA**
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI
Jalan Gajayana 50 Malang 65144 Telepon/Faksimile (0341) 558933
Website: <http://saintek.uin-malang.ac.id>, email: saintek@uin-malang.ac.id

Nomor : B-123.O/FST.01/TL.00/08/2025
Lampiran : -
Hal : Permohonan Penelitian

Yth. Pimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang
JL. Terusan Halimun No.11B, Pisang Candi, Kec. Sukun, Kota Malang, Jawa Timur 65146

Dengan hormat,
Sehubungan dengan penelitian mahasiswa Jurusan Perpustakaan dan Sains Informasi Fakultas
Sains dan Teknologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang atas nama:

Nama : NABILATUZ ZAHROH
NIM : 210607110007
Judul Penelitian : Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka
Malang
Dosen Pembimbing : Dedy Dwi Putra, M.Hum

Maka kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin pada mahasiswa tersebut untuk
melakukan penelitian di Kepala Perpustakaan Universitas Merdeka Malang dengan waktu
pelaksanaan pada tanggal 04 Agustus 2025 sampai dengan 08 Agustus 2025.

Malang, 08 Agustus 2025
a.n Dekan

Scan QRCode ini



Untuk verifikasi keaslian surat


Akhir Dekan Bidang Akademik,
Dr. Anton Prasetyo, M.Si
NIP. 19770925 200604 1 003

Surat Balasan Penelitian



UNIVERSITAS MERDEKA MALANG PERPUSTAKAAN

NPP : 3573042D2014871

Kantor: Jl. Terusan Halimun 11B Malang 65146 telp./fax.: 0341-563504
Website : <http://elibs.unmer.ac.id>; e-mail: perpus@unmer.ac.id

Nomor : B- 140.i /Perp/UM/VIII/2025
Lampiran : -
Perihal : Persetujuan Permohonan Penelitian.

05 Agustus 2025

Kepada Yth : Wakil Dekan Bidang Akademik
Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
di
Malang

Dengan hormat,

Berdasarkan surat Wakil Dekan Bidang Akademik Fak. Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor : B-123.O/FST.01/TL.00/08/2025 tanggal 08 Agustus 2025 tentang permohonan Penelitian.

Nama : Nabillatuz Zahroh
NIM : 210607110007

Atas dasar tersebut, bersama ini kami memberitahukan bahwa, pada prinsipnya nama mahasiswa di atas dapat kami terima untuk melaksanakan kegiatan Penelitian di Perpustakaan Universitas Merdeka Malang

Demikian pemberitahuan ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.



Dr. Ir. Djoko Andrijono, M.T.
NIDK : 8911350022

Tembusan Yth :

1. Rektor Universitas Merdeka Malang (sebagai laporan).



Dr. Ir. Djoko Andrijono, M.T.

LAMPIRAN

Transkrip Wawancara 11 Agustus 2025

Perpustakaan UNMER Malang

Informan 1 (Kepala Perpustakaan DA)

Pengaruh Ideal

1. Sebagai seorang pemimpin, nilai apa yang ingin bapak tunjukkan agar dapat menjadi teladan bagi para staf?

Untuk menjadi teladan kan menyangkut strategi ya mbak, yang pertama saya menerapkan atau menjelaskan secara rutin kaitannya tugas dan fungsi nya, apakah sebagai kabag apakah sebagai kasubag maupun yang bukan kabag dan kasubag. Biasanya saat rapat koordinasi yang dilaksanakan 1 bulan sekali, karena saya punya keyakinan dengan dia memahami tugas dan fungsinya atau tupoksi itu maka dia akan melekat dan muncul apa yang menjadi tugasnya dan apa yang menjadi fungsinya, dan harapan saya akan menghasilkan atau luarannya itu memberikan keteladanan kepada teman sejawat. Jadi itu beberapa ada fungsinya kan sudah diatur oleh universitas, masing-masing sudah memahami harapan saya dengan tugas dan fungsinya. Dan juga cara yang kedua biasanya mendorong pustakawan maupun yang bukan pustakwan untuk selalu melakukan kegiatan-kegiatan yang sifatnya ilmiah apakah itu mengikuti seminar, pelatihan, workshop sehingga luaran dari kegiatan itu harapan saya dia bisa mempunyai kemampuan, memiliki kompetensi di bidang manajemennya, kompetensi dibidang teknis, kompetensi dibidang kultural sosial karena itu bagian dari cerminan keteladanan.

Dan saya biasanya mendorong juga dengan cara yang ketiga yaitu memberikan apresiasi bagi karyan dari sisi kedisiplinan dalam hal bekerja, semua harus ter ukur ya, kejujuran, dedikasi, loyalitas, kesetiaan itu semua juga bagian dari kepemimpinan untuk kita nilai dan biasanya setiap bulan agustus ketika upacara 17 Agustus kita mencari pustakan berprestasi itu juga kan bagian dari keteladan. Pustakawan yang berprestasi dibidang apapun yang bisa kita ukur apakah dalam hal menulis karya ilmiah, apakah dibidang inovasi yang jelas disini yang kita terapkan selama ini pustakawan yang inovatif dan kreatif yang selama kita lakukan gitu mbak.

2. Bagaimana Bapak membangun kepercayaan staf dan rasa hormat dari staf? Kebetulan lembaga ini punya kebijakan namanya BINTAL (pembinaan mental) ya setiap akhir bulan kita ada semacam pembinaan personil dosen, karyawan, pembersih, sopir, pimpinan diwajibkan mengikuti bintal setiap akhir bulan. Kalau tanggalnya 28 hari minggu ya hari jumat nya ya, kan hari sabtu nya libur. Bintal ini tujuannya untuk menerapkan rasa hormat kepada pimpinannya termasuk saya, kan membangun empati ya diharap begitu. Setiap agama di lembaga ini kita fasilitasi yang nasrani ya nasrani, yang muslim ya muslim, hindu ya hindu sudah ada penanggung jawabnya. Kalau non muslim itu jadwalnya ga bersama karena harapannya lembaga ini tidak terganggu layanan pada mahasiswa. Jadi di perjadwal yang berbeda, ketika yang muslim sedang beribadah bersama nah yang non muslim itu bertugas. Dan itu sudah diangendakan akhir bulan hari jumat. Karena hari jumat disini memang dikondisikan untuk jam ibadah. Minggu kedua kita punya budaya kerja bakti mbak, kerja bakti ini untuk menerapkan rasa toleransi untuk kebersamaan, jadi setiap hari jumat minggu kedua di perpustakaan ini ada kerja bakti ya artinya memang itu saya buat seperti itu pola nya supaya ada rasa memiliki karena saya punya prinsip perpustakaan ini kan rumah kedua ya *second home*, ya bagi saya perpustakaan ini akan jadi baik tergantung yang nempati ya mbak.
3. Bagaimana Bapak memastikan keputusan penting tetap sesuai dengan nilai moral dan aturan yang berlaku?

Keputusan yang saya anut disini tidak sentralistik jadi saya mempunyai prinsip kepemimpinan yang transaksional yang artinya semua keputusan harus melalui mekanisme rapat koordinasi dengan semua teman sejawat, teman kolega karena saya punya keyakinan kebiasaan kepemimpinan itu harus didukung oleh tim yang kuat, tim yang solid, jadi saya tidak punya prinsip kecuali itu, otoriter semua harus dibangun dengan cara dialog, rapat, koordinasi maupun briefing. Kenapa? Saya ingin menghargai pendapat orang lain gitu toh, karena bagi saya sekecil apapun pendapat itu bagi saya sangat membantu untuk mengambil keputusan.

4. Apa tantangan dalam menjaga kepercayaan staf dan bagaimana Bapak mengatasinya?

Ya tantangan itu kan memang banyak dari teman-teman ini kesulitan untuk menterjemahkan apa yang sudah diputuskan bersama tadi kayak ada akibat pemahaman atau sudah paham tapi cara menterjemahkan apa yang diputuskan itu juga dibutuhkan waktu yang lama, sehingga tantangan saya adalah membutuhkan semacam pembelajaran secara berulang-ulang agar keinginan atau hasil kebutuhan itu bisa dipahami secara utuh. Nah tentunya bagaiman pak untuk mengukur bahwa staf-staf itu memahami? Gampang bagi saya, bukan gampang ya artinya saya mengukurnya dengan cara semua staf disini punya kewajiban untuk membuat laporan bulanan kepada kepala perpustakaan kegiatan selama seminggu itu apa yang dilakukan, sebagai tolak ukur bagi saya apakah sudah paham apa yang dia maksud itu. Jadi media yang saya pakai itu menggunakan setiap laporan bulanan, ditampung nanti kepala kabag nya langsung ke saya. Sehingga itu saya bisa mengukur tingkat keberhasilan dalam saya memimpin.

Jadi tantangan nya ya memang biasa ya mbak tetapi kita kan dilahirkan sebagai manusia punya agama, punya keyakinan tidak mungkin semua ini sama karena kan dilatar belakangi status sosial yang berbeda, pendidikan yang berbeda, latar belakang keluarganya berbeda, sehingga itu mempengaruhi kepribadian masing-masing mangkanya bagi saya itu kekayaan sehingga keberbedaan itu menjadi aset bagi saya bahwa kekayaan

itu rahmat bagi saya, jangan dianggap perbedaan itu sebagai ancaman, tapi kekayaan bagi saya sehingga perbedaan itu akan saling melengkapi. Selama ini yang saya rasakan hal yang tidak terlalu menghambat, kalau toh ada ya biasa toh mbak namanya juga dunia kerja jadinya adanya kepembinaan personil namanya. Sebagai pemimpin kan kewajiban gitu ya memanggil mengapa anda tidak melaksanakan tugas dan fungsinya apalagi keputusan yang sudah ditentukan tidak dilaksanakan, jadi di lemabaga ini ada aturan mbak kalau ada karyawan dosen itu melanggar ada jalur pembinaan. Manajemen nya ada 4: teguran lisan, dipanggil, kalau gak berubah teguran tertulis, kalau tidak mau berubah teguran untuk dipersilahkan mungkin tidak ada jodoh jadi dipersilahkan mengundurkan diri. Jadi memang ada manajemennya tapi itu kan tidak semerta-merta langsung 4 ya berproses. Apakah pernah terjadi pak? Pernah 1 orang ya karena tidak bisa dilakukan secara persuasif secara personal ya langkah selanjutnya peringatan.

5. Bagaimana bapak dalam memperlakukan staf khususnya dalam kegiatan pengembangan diri?

Saya berusaha memperlakukan seluruh staf secara adil dan proporsional mbak, tanpa membeda-bedakan. Jika ada kesempatan mengikuti seminar, pelatihan, atau kegiatan pengembangan lainnya, ya saya upayakan agar semua staf mendapat giliran sesuai kebutuhan dan kompetensinya. Prinsip saya, setiap staf memiliki potensi untuk berkembang, dan tugas pimpinan itu ya membuka ruang serta kesempatan agar potensi tersebut bisa tumbuh.

6. Bagaimana sikap bapak terhadap staf dalam pekerjaan sehari-hari di perpustakaan?

Dalam menjalankan tugas, saya menekankan pentingnya ketelitian dan ketegasan agar pekerjaan dapat berjalan sesuai rencana. Saya berusaha memastikan setiap tugas diselesaikan dengan cermat dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Stimulasi Intelektual

1. Apa yang Bapak lakukan agar staf mau menyampaikan ide baru?

Jadi ide-ide itu memang selalu saya dorong ide, gagasan, pemikiran. Ide-ide yang menyangkut inovasi dan kreatifitas ya toh, karena kalau perpustakaan ya apa yang bisa saya lakukan dalam bentuk inovasi atau kreatifitas itu. Nah untuk menumbuhkan rasa memiliki inovasi itu kan bukan hal mudah diucap tapi sulit dilaksanakan. Nah biasanya kita adakan lomba inovasi, lomba kreatifitas bagi seluruh tidak hanya perpustakaan mbak tapi seluruh pengelola perpustakaan disini maupun di ruang baca, di masing-masing prodi itu saya adakan lomba inovasi dan kreatifitas. Kapan pak? Itu biasanya saya adakan tiap hari besar maksudnya kayak hari ibu nah itu saya manfaatkan untuk lomba itu. Hari kartini itu saya manfaatkan hari pahlawan juga saya manfaatkan jadi sebagai momen-momen yang skala nasional saya tekankan untuk kegiatan yang sifatnya inovatif dan itu harus. Harapan saya itu inovasi harus berdampak, yang berdampak terhadap ya pemustaka, dosen, dan juga mahasiswa. Jadi apa yang saya sampaikan ini jangan sampai gak berdampak gitu mbak.

2. Bagaimana Bapak menyikapi perbedaan pendapat staf?

Karena kampus kami ini memiliki latar belakang mahasiswa, dosen dan karyawan itu ada banyak keragaman dari suku, ras, dan agama latar belakang sosial yang berbeda ekonomi yang berbeda itu akan berpotensi terjadinya. Maka setiap pemimpin yang kerja disini sudah diberikan arahan, semua harus melalui mekanisme musyawarah mufakat. Tidak boleh pemimpin itu mengedepankan hanya keinginan kepentingan pemimpinannya tapi harus mementingkan kepentingan keberlanjutan daripada satu lembaga atau institusi terutama perpustakaan ini. Jadi saya selalu melalui mekanisme musyawarah mufakat baik itu formal maupun tidak formal. Karena itu supaya mencapai misi dan visi nya perpustakaan itu harus dibangun kalau enggak gak nyampai mbak dan itu kan tujuannya apa mbak? Untuk membangun keterbukaan, kalau gak saya berikan ruang nanti sepertinya kayak gak didukung ga boleh berpendapat gitu mbak, jadi intinya ya melakukan musyawarah mufakat.

3. Apakah di sini ada aturan atau program yang mendukung kreativitas staf?

Di lembaga ini ada namanya lembaga penjaminan mutu tempatnya di kantor pusat yang tugasnya untuk tadi mbak melakukan reward dan punishment nya. Karyawan dan dosen yang berprestasi kita beri reward. Karyawan dan dosen yang melakukan pelanggaran ya kita beri punishment dan itu ada aturan dari SK rektor. Karena apa? di dalam salah satu keperluan kebutuhan akreditasi program studi atau institusi itu ada indikator dari bagian kaitannya kapan memberikan punishment kapan memberikan reward, itu memang suatu keharusan lembaga ini termasuk juga mahasiswa yang dapat menang lomba karena mahasiswa dikampus kami ini baik prestasi dibidang akademik maupun non akademik kita hargai.

Motivasi Inspirasi

1. Apa yang Bapak lakukan untuk membuat staf termotivasi bekerja melampaui target?

Untuk memotivasi itu ya caranya menghargai karyawan yang kaitannya dengan penaikan jabatan akademik, jabatan struktural tentunya itu kan terukur ya mbak kalau kabag itu harus masa pengabdiannya berapa tahun, kasubag berapa tahun.

Kedua kita lakukan namanya mutasi, mutasi bukan berarti pengancaman tapi mutasi tujuannya untuk memberikan penyegaran, kesehatan organisasi tertentu itu tujuannya untuk memberikan penyegaran. Jadi bukan sebagai ancaman yang bersangkutan gitu. Nah tentunya itu kan tidak serta merta tiap bulan, kita biasanya terukur itu setiap 2 tahun sekali baik itu para kabag, bahkan terakhir ini berkembang 4 tahun sekali. Saya itu kan 4 tahun dievaluasi kalau memang dinilai oleh pimpinan itu rapot nya dedikasi baik ya bisa dipilih kembali maksimal 2 kali periode ya ga boleh lebih.

2. Bagaimana cara Bapak membangun semangat kerja?

Ya untuk semangat ini memang gampang dan mudah diucap tapi sulit dilaksanakan, yang penting saya punya prinsip setiap pustakawan atau perpustakaan itu punya kewajiban memberikan penghargaan, penghargaan itu kan ga harus bentuk uang, penghargaan bentuk sertifikat bukan,

penghargaan ga harus di upacarakan tapi dengan kata-kata baik, memuji, ucapan terimakasih itu juga bagian dari cara untuk memberikan semangat, menghargai apa yang sudah dikerjakan. Jadi bagi seumpama tenaga perpustakaan yang selalu melakukan perbaikan secara continue ya kita berikan penghargaan tapi ga dalam bentuk uang, kewajiban pemimpin harus memberikan pujian begitu.

3. Bagaimana Bapak menciptakan suasana kerja yang positif?

Kerja yang positif itu ya selama ini yang saya lakukan tidak mudah berprasangka buruk kepada sesama kerja mengedepankan hal-hal yang sifatnya positif. Pemimpin tidak boleh membuat semacam kegaduhan atau memberikan suasana yang tidak kondusif mangkanya untuk memberikan kita memiliki aturan seperti karyawan wajib mengikuti pembinaan agama tujuannya tadi supaya bisa cepat selalu. Itu kan upaya ya tidak gampang tapi upaya itu kan tujuannya meminimalisir adanya terjadinya konflik-konflik internal yang akan mengganggu kinerjanya perpustakaan.

4. Bagaimana Bapak memotivasi staf agar target kerja yang telah ditetapkan dapat tercapai, terutama ketika staf menghadapi hambatan dalam pelaksanaannya?

Biasanya saya mengingatkan target kerja yang harus dicapai, misalnya target bulanan. Kalau dalam pelaksanaannya ada kendala, saya berusaha ikut terlibat membantu mencari solusi agar pekerjaan bisa tetap berjalan dan target dapat tercapai.

Pertimbangan Individual

1. Bagaimana cara Bapak memperhatikan serta mendukung pengembangan pribadi staf?

Jadi perpustakaan memang ada tuntutan yaitu memiliki 3 aspek kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural artinya perpustakaan ini harus memiliki sertifikasi kompetensi dibidang 3 tadi. Supaya mereka ada pengembangan dari nilai-nilai kepemimpinan, nilai-nilai dari kemampuan teknis ini maksudnya apa ya sesuai dengan bidang

job masing-masing, memiliki kemampuan sosial karena kampus ini yang dilayani kan beda-beda dan itu diatur mbak didalam Peraturan Kepala Paerpustakaan Republik Indonesia No.5 tahun 2024 yang mengatur tentang pengembangan kompetensi 3 tadi. Nah itu saya terjemahkan ya saya daftarkan program sertifikasi mengikuti semacam workshop, pelatihan yang dilakukan oleh pustakawan yang setelah disebutkan antara 40-48 jam.

2. Bagaimana Bapak membantu staf yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan?

Kesulitan ini kan bisa diartikan luas ya mbak, apakah dalam hal sosial, apakah masalah dalam hal bekerja atau dalam hal melaksanakan tugas yang sebagai karyawan yang sesuai dengan fungsinya masing-masing. Jadi kalau yang bagian tentang pekerjaan artinya kalau ada karyawan yang tidak bisa bekerja itu berarti belum memiliki kompetensi ya tugas saya harus memberikan pembinaan ya toh seperti kursus, workshop supaya dia mampu menghadapi kesulitan yang dia hadapi sesuai dengan pekerjaan. Kalau aspek sosial ya mungkin kita bilang ada koperasi karyawan kalau ada masalah kebutuhan hidup ya kita bisa wadahnya melalui saluran koperasi karyawan yang karena masalahnya ekonomi adanya kesulitan. Bahkan ada dalam hal komunikasi mbak disini ada seorang karyawan yang tidak bisa memiliki kemampuan untuk berkomunikasi, nah kita punya program yaitu namanya program *entrepreneurship* jadi ini dilakukan oleh wakil rektor 2 sebagai pembinaan personil kita biasanya ngundang ahli-ahli psikolog, motivator untuk melatih mereka berani ngomong berani bicara dan sebagainya. Baru-baru ini kita kemarin mengirim 2 orang mbak untuk mengikuti kegiatan itu karena saya menilai dia sebagai karyawan tapi ga percaya diri melayani mahasiswa melayani dosen, ini kan kepribadian karakter ya mbak.

Dan kalau ada staf yang menyampaikan kendala mengenai pekerjaan dan memang itu tidak bisa diselesaikan sendiri di tingkat mereka, ya saya harus turun tangan. Supaya pekerjaan staf tidak terhambat dan bisa segera diselesaikan.

3. Bagaimana Bapak memfasilitasi pengembangan kompetensi staf?

Kalau untuk kebutuhan itu ya kita danai mbak karena kita memang punya kewajiban memberikan ruang-ruang itu seluas-luasnya karena pustakawan sejatinya bukan hanya mengurus cara memindah buku mengembalikan buku bukan itu, saya punya prinsip pustakawan itu ya seperti dosen ya mengajar ya meniliti ya mengabdi tri dharma ya supaya ini dipenuhi kita melakukan pengembangan sumber daya manusia ya toh, salah satunya ya paling relatif terjangkau ya melalui studi banding, kita mengikuti ujian sertifikasi bisa itu kan cara-cara untuk pengembangan, atau pengembangan karir yang pernah jadi kasubag kalau memang baik kita promosikan menjadi kabag, itu kan bagian dari pengembangan, atau sebaliknya kalau memang kabag ini sudah 2 kali periode ya ada penggantian itu kan bagian dari pengembangan, karna kan ga mungkin toh mbak jabatan itu melekat akan selama lamanya ada masa tertentu memang harus berakhir ya.

4. Bagaimana sikap Bapak terhadap anggota yang melakukan kesalahan dalam pelaksanaan tugas?

Karena di lembaga ini ada aturan kepegawaian yang melalukan kesalahan ya saya berikan punishment hukuman, hukumannya bukan dipukut ya maksudnya tadi ada teguran lisan, teguran tertulis, kalau tidak dilakukan ya istilahnya teguran untuk sebaiknya mengundurkan diri, salah satu cara ini jadi tidak dihukum suruh mengepel, dan itu pembobotannya sendiri, kalau teguran lisan istilahnya tuh hukuman ringan, teguran tertulis mulai agak berat, dan yang terakhir kalau bahasa agak ekstrim pemecatan tapi disini istilahnya pemutusan hubungan kerja kan ga boleh kan mbak PHK sepihak aja.

Kabag. Pelayanan dan Otomasi

Gendhis Dwi Aprilia, S.AP

Transkrip Wawancara 11 Agustus 2025

Perpustakaan UNMER Malang

Informan 2 (GDA Informan pendukung)

Pengaruh Ideal

1. Menurut Ibu, sikap teladan baik yang dapat di contoh oleh para staf?

Kalua menurut saya ya mbak pak Joko itu dia selalu memperhatikan anak buah ya staf-stafnya, terus kemudian juga tidak membeda-bedakan maksudnya missal “ini dikasih jadi ini juga harus iya” kemudian missal ada kegiatan seminar ini kayak giliran ini berangkat ini juga harus berangkat, jadi tanpa membedakan kayak mungkin di dunia Pendidikan kayak dilingkup kerjanya ya di Pendidikan itu misal ini kalua udah gentian mungkin dari staf dulu atau mungkin kabag nantinya kasubag kayak gitu. Pokoknya orangnya baik, memperhatikan anak buah, tidak membedakan iya, ngopeni (mengurus/merawat), mengusahakan. Misal ada sesuatu nanti biasanya diusahakan ke rektorat kayak gitu.

2. Bagaimana cara kepala membangun kepercayaan menurut Bapak/Ibu?

Jadi pak Joko itu lebih suka diskusi jadi pak Joko itu pengennya misalnya nih ada sesuatu hal yang kecil pun itu kalau bisa disampaikan jadi disitu tuh kayak ada pendekatan iya, komunikasi iya jadi kan kayak lebih hangat misal entah apapun itu ada hal sesuatu yang harus dilaporkan meskipun itu mungkin kurang penting atau apa tapi kan itu masih terlibat dalam pekerjaan ya itu kalau pak Joko mau nya itu disampaikan jadi disitu nanti entah ada diskusi atau mungkin misal nanti ada persoalan ada penyelesaian seperti itu. Orangnya suka banget diskusi mbak, jadi kayak misal dikit-dikit itu kalau bisa bapaknya orang (2.50) seharusnya ya misal kayak (2.53) ini seminggu

2 atau 3 kali itu kayak melaporkan dalam artian bukan hanya melaporkan, kegiatan iya, pekerjaan iya, dan kayak mungkin dari kabag atau mungkin bawahannya ada kendala-kendala jadi disampaikan biar bapaknya mengerti kayak gitu kan nanti bisa menemukan solusi bareng-bareng.

Saya juga masih terus berusaha mbak untuk belajar dan mengembangkan diri, baik dengan mengikuti seminar maupun menulis jurnal. Dengan terus aktif, saya itu berharap bisa memberi contoh kepada teman-teman di perpustakaan agar terus meningkatkan kemampuan diri.

3. Dalam pengambilan keputusan penting, apakah Bapak ketua selalu berpegang dengan nilai moral dan aturan yang berlaku?

Jadi kalau disini kan pasti semua ada SK (surat keputusan) itu yang menaungi apa hal-hal apa saja jadi apalagi pak Joko manajemennya tuh baik banget mbak, misal ada kegiatan rapat itu harus ada notulen kemudian maksudnya kayak ada arsip sendiri, kemudian yang kayak surat entah surat keputusan atau apapun itu dulu itu belum ada, nah semenjak pak Joko ini tuh lebih tertata jadi pak Joko yang membuat gitu , misal ada sesuatu hal yang mengganjal ini dasarnya pada rapat tanggal berapa itu dicantumkan sama bapaknya jadi ada dasar yang kuat gitu.

4. Apakah Bapak/Ibu pernah mengalami kendala dalam komunikasi dengan kepala? Kalau iya, saat apa?

Kalau kendala mungkin bapaknya kan juga dosen mungkin kalau hal-hal yang kurang baik dalam artian bukan ndak penting tapi kurang maksudnya bukan urgent itukan nanti bisa dibicarakan mungkin saat bapaknya selesai mengajar atau mungkin selesai kegiatan yang di fakultas kan kayak gitu, tapi kalau misalkan urgent gitu biasanya kita koordinasi dengan TU kan, TU itukan bahasanya apa ya tangan panjangnya maksudnya bawahannya kepala perpus ya, jadi kalau misal ada apa kita koordinasikan dengan TU untuk memutuskan sesuatu hal yang urgent itu nanti dari TU itu menyampaikan ke bapaknya seperti itu, kendalanya itu sih mbak dan bapaknya bukan yang kayak dominan di fakultas engga kayak misal selesai mengajar bapaknya

juga kesini atau mungkin kadang mahasiswanya yang dibawa kesini jadi mengajarnya di perpustakaan kayak gitu.

Stimulasi Intelektual

1. Apakah Bapak/Ibu sering diajak atau diberi kesempatan untuk menyampaikan ide ide baru?

Ya, diajak diskusi kan ini karena secara ini kan maksudnya mengalir karena bapaknya suka berdiskusi secara otomatis disitu pasti ada pembicaraan-pembicaraan yang mungkin misal nih pengalaman bapaknya tuh dari kesini “mbak saya melihat ini kok perpustakaan lain kayak gini ya” nah itu kayak gitu, dari kita nanti menimpali “oh iya nih mungkin entah itu bisa diterapkan disini atau engga itu nanti ada diskusi.

2. Bagaimana respon kepala terhadap perbedaan pendapat?

Karena kan yang namanya pimpinan itu pasti harus menerima semua pendapat dari anak buahnya kan biasanya kalau misal hal-hal yang memang sangat penting itu langsung diadakan rapat terbatas jadi disitu memang fokus membahas itu, nah disitu nanti misal dari kita ada unek-unek atau mungkin yang kurang srek atau apa itu nanti kita disuruh menyampaikan kemudian diforum itu juga nanti diputuskan secara bersama, yang terbaik ya.

3. Apakah Bapak/Ibu merasa memiliki kebebasan untuk berkreasi dalam pekerjaan?

Ya pak Joko itu memberi kita kebebasan bahkan pak Joko itu punya mimpi ya wajar si kayaknya semua orang itu punya mimpi tinggi itu wajar tapi terkadang gini misal pak Joko pengen layanan, pengen layanan nya tuh kayak gini contohnya pengen kayak layanan peminjaman mandiri kayak di UB itu kan sebuah ide yang bagus tapi balik lagi disini mampu ndak untuk menerapkan itu kayak gitu loh, sebenarnya kalau ide-ide seperti itu kadang “iya ya mbak itu sebenarnya bagus untuk dicontoh, atau mungkin kampus lain iya ya mbak bagus” tapi dalam artian bukan perpustakaan dari rektoratnya itu nanti mendukung ga? Karena kan itu ga hanya memang ide

ada tapi untuk sarprasnya mendukung ga? Kayak gitu. Bahkan bapaknya kalau pengen “ya yaopo mbak misal perpustakaan iku biar dikenal sama civitas karena kan posisi perpustakaan kan kita pisah ya” beda kayak misal di UIN atau di UB kan dalam satu lingkup sedangkan kita kan terpisah-pisah sedangkan apalagi kita dipaling pojok, nah itu gimana si caranya kita itu bisa lebih mendekat ke civitas gitu.

Motivasi Inspirasi

1. Bagaimana cara kepala untuk membuat Bapak/Ibu termotivasi dalam bekerja?

Memberi pujian iya kemudian bapak nya itu misal mengapresiasi misal hal kecil kita setelah mengikuti kegiatan itu ada desiminasi kegiatan seminar itu tadi, nah itu juga bapaknya itu mengusahakan, kamu sudah berani presentasi, berarti kan kamu sudah ada keberanian kamu untuk mencoba tampil didepan meskipun itu audiens nya kita-kita maksudnya staf perpustakaan aja tapi kan ada keberanian ada niatan untuk membuat dari PPT nya berani berbicara umum, nah itu hal kecil itu lah yang biasanya bapaknya itu memberi ya sedikit untuk buat uang lelah lah seperti itu, kalau misalkan hal apapun itu pokoknya bapaknya mengusahakan biasanya ke TU ya, misal kayak “pak heru tolong jangan lupa ini HR nya ini” misalnya minta tolong kayak gitu. Baik pokonya bapaknya.

2. Bagaimana cara Bapak Kepala dalam membangun semangat kerja?

biasanya bapak itu sederhana saja, kadang menanyakan kabar atau sekadar menyapa. Hal kecil itu bikin kita merasa diperhatikan. Kalau ada pekerjaan yang berat, bapak juga sering bilang ‘ayo bareng-bareng kita kerjakan’, jadi lebih ringan rasanya.

3. Bagaimana suasana kerja di perpustakaan menurut Bapak/Ibu?

Alhamdulillah nyaman, sangat nyaman karena pimpinan maksdnya kan biasanya kalau pimpinannya ndak enak biasanya kayak gitu ya, kalau misal gaenak itu kan pasti ngaruh kan ke anak buah, nah disini perannya kepala

perpustakaan dan TU itu bisa mengayomi anak buahnya. Jadi kegiatan atau pekerjaan sehari-hari bisa berjalan lancar gitu sih mbak.

4. Bagaimana bentuk penghargaan yang diberikan pimpinan memengaruhi motivasi dan semangat kerja Anda?

Penghargaan dari pimpinan, khususnya soal kenaikan jabatan ya, membuat kami merasa kinerja kami benar-benar dinilai. Jadi kami lebih termotivasi untuk bekerja maksimal dan bertanggung jawab dengan tugas.

Pertimbangan Individual

1. Apakah Bapak/Ibu merasa Bapak kepala memperhatikan pengembangan pribadi staf?

Biasanya pak Joko kan mengikuti grup yang FPTI itu loh mbak jadi misal ada kegiatan seminar apapun itu pokoknya ada informasi biasanya pak Joko membagikan informasi itu ke grup perpustakaan. Jadi disitu juga di intruksi ya “mohon bapak ibu untuk mengikuti itu untuk menambah ilmu dan pengalaman” seperti itu. Kegiatan yang diikuti itu seperti seminar kepustakawan, workshop pengembangan layanan perpustakaan, serta kegiatan seminar dan workshop yang diselenggarakan oleh FPPTI wilayah Jawa Timur. Tidak hanya seminar, kalau itu kan seminar daring ya kalau semisal luring itu juga biasanya kita mengirimkan langsung ke instansi mana kayak gitu. Itu dipilih dan bergilir mbak, karena kan misal nih setelah saya misal saya sekarang bulan Agustus nah nanti Oktober ada lagi “siapa yang belum” gitu, nanti setelah kita seminar selang beberapa hari atau minggu kita melakukan desiminasi itu tadi. Pokoknya pak Joko itu ga mau ada ketimpangan didalam staf itu diantara staf perpustakaan pokoknya semua harus adil pokoknya, misal ini udah berangkat yang belum ya pokok nya harus giliran berikutnya kayak gitu.

2. Apakah kepala membantu Bapak/Ibu saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan?

Pasti iya mengalami kesulitan, karena kan kita ndak mungkin memutuskan sendiri. Contohnya saja kita itu tidak memiliki tim IT ya, jadi kita tim IT

nya bergantung pada pusat kalaupun misal ada kendala biasanya kita menyampaikan dulu ke TU nah nanti misal kok kayaknya agak sulit mungkin sana susah atau bagaimana jadi kita ke pak Joko, nanti biasanya pak Joko langsung ke kapus (kepala pusat) nya atau mungkin membuat surat kaya gitu untuk tembusan kesana.

Kalau ada teman yang kesulitan kerja biasanya bapak nggak langsung menyalahkan, tapi lebih ke dibina juga. Misalnya disarankan ikut pelatihan atau dibantu diarahkan.

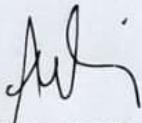
3. Apakah Bapak/Ibu diberi fasilitas pengembangan kompetensi?

Jadi yang dari perpusnas itu ada diklat dilakukan secara dari itu juga ada beberapa staf disini mengikuti kegiatan selama 1 bulan dan itu juga pastinya kan kita kerja iya fokus pada kegiatan diklat itu jadi biasanya kalau dulu itu pak Joko memperhatikan “ini nanti ya mbak jangan lupa, ini nanti ya pak Heru jangan lupa uang lelahnya misal bu Gendhis” gitu.

4. Ketika terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas, bagaimana sikap Ketua terhadap staf yang bersangkutan?

Biasanya kalau misal ini ya langsung dipanggil ya mbak, misal saya melakukan entah kesalahan biasanya “mbak Gendhis keruangan saya sebentar mau koordinasi” biasanya kalau misal terkain kantor itu melibatkan TU nya karena kan itu saling berkaitan gitu.

Pjs. Kasubbag Otomasi



Natassa Auditasi, S.H.

Transkrip Wawancara 12 Agustus 2025

Perpustakaan UNMER Malang

Informan 3 (NA Informan pendukung)

Pengaruh Ideal

1. Menurut Ibu, sikap teladan baik yang dapat di contoh oleh para staf?
Dari bapak yang bisa dicontoh itu bapak orangnya tegas terus rinci jadi bapaknya itu perfeksionis, karena bapaknya adalah orang teknik jadi emang beneran se perfek itu.
2. Bagaimana cara kepala membangun kepercayaan menurut Bapak/Ibu?
Jadi bapak udah tau anak-anak buah nya ini staf-stafnya ini bekerja jadi dia eh kasih langsung menurut beliau dia bisa dibagian ini berarti sesuai kemampuan nya diserahkan tanggung jawabnya disitu.
3. Dalam pengambilan keputusan penting, apakah Bapak ketua selalu berpegang dengan nilai moral dan aturan yang berlaku?
Iya, kita pasti koordinasi mbak untuk setiap keputusan, kita pasti ngobrol dulu koordinasi gitu
4. Apakah Bapak/Ibu pernah mengalami kendala dalam komunikasi dengan kepala? Kalau iya, saat apa?
Itu pasti manusiawi ya, komunikasi pasti ada kendalanya kadang emang karena bapak juga dosen jadi ga stay disini, misal ada sesuatu hal yang kurang kemudian kita gabisa nyampaikan lewat text terus kita harus ketemu

nah mungkin disitu si mbak kekurangannya, *so far* kalau bapak udah ditempat ya bisa langsung ngobrol.

5. Bagaimana sikap Kepala Perpustakaan memengaruhi kenyamanan kerja dan rasa tanggung jawab Anda sebagai staf?

Sikap bapak berpengaruh, jadi kami tuh merasa lebih dihargai. Bekerja juga lebih nyaman dan punya rasa tanggung jawab bersama, jadi kami merasa dilibatkan.

Stimulasi Intelektual

1. Apakah Bapak/Ibu sering diajak atau diberi kesempatan untuk menyampaikan ide ide baru?

Iya, kan biasanya kita ada evaluasi bulanan kayak rapat yang kemarin itu mbak, nah itu kayak tiap bulan apa ada nih hambatannya yang terjadi, ga Cuma hambatan si apapun lah misal ada berita baik apa berita kurang baik apa gitu. Minimap tiap bulan sekali kita melakukan rapat internal atau rapat bulanan.

2. Bagaimana respon kepala terhadap perbedaan pendapat?

Biasa si, bapak nerima ditampung karena satu orang pasti punya pendapat yang lain-lain dan kita 12 orang dengan 12 kepala yang berbeda berarti ada 12 jawaban yang berbeda.

3. Apakah Bapak/Ibu merasa memiliki kebebasan untuk berkreasi dalam pekerjaan?

Kalau menurut saya ada, tapi tetap diarahkan. Jadi misalnya kita punya ide baru, bapak biasanya dengerin dulu lalu kasih masukan biar ide itu sesuai dengan aturan dan kebutuhan perpustakaan. Jadi tetap bebas berkreasi, tapi ada arahan supaya lebih terarah.

Motivasi Inspirasi

1. Bagaimana cara kepala untuk membuat Bapak/Ibu termotivasi dalam bekerja?

Caranya dengan di ingatin, misal kita goals dibulan ini apa, kayak dibantu misal ada hambatan bapak turun tangan untuk membantu apa yang jadi hambatannya gitu.

2. Bagaimana cara Bapak Kepala dalam membangun semangat kerja?

Ya misal pak ada yang kurang ya berarti apa nih yang harus kita perbuat.

3. Bagaimana suasana kerja di perpustakaan menurut Bapak/Ibu?

Nyaman, enak, bisa diajak kerjasama, kekeluargaan iya. Sebenarnya gini kekeluargaan itu menurutku kayak mungkin enak kata-kata kekeluargaan gitu cuman bahwa kekeluargaan kalau sabtu minggu juga disuruh kerja itu tidak mengenakkan jadi seniorku jangan bilang kekeluargaan “nanti kamu jam 7 malam disuruh ngerjakan tugas”. Jadi disini enak, senang, guyub gitu lah pokoknya enak ga singgung-singgungan, ga iri-irian gitu.

Sikap bapak itu berpengaruh ya, jadi kami merasa lebih dihargai. Bekerja juga lebih nyaman dan punya rasa tanggung jawab bersama, bukan karena takut, tapi karena merasa dilibatkan.

Pertimbangan Individual

1. Apakah Bapak/Ibu merasa Bapak kepala memperhatikan pengembangan pribadi staf?

Iya mbak pasti ada report-report gitu lah kayak kita “biasanya ini oke ga? Itu oke ga?” diperhatikan iya.

2. Apakah kepala membantu Bapak/Ibu saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan?

Iya mbak, misal kayak pengalaman ku pas otomasi jadi saya butuh untuk foto kayak tentang guru besar saya belum punya foto terbaru, menghubungi tim sana susah jadi saya minta tolong bapak untuk menghubungi tim sana supaya cepet gitu. Kita pasti semuanya bilang mbak karena siapa lagi mbak yang mau bantu kalau bukan pimpinan.

3. Apakah Bapak/Ibu diberi fasilitas pengembangan kompetensi?

Iya dapet, saya kan bukan pustakawan ya saya anak hukum. Jadi waktu perpusnas ada diklat yang online saya diikutkan dan ada juga beberapa poin

disini yang bukan pustakawan disaat itu si pas covid sebenarnya, karena pas diklatnya itu online ya jadi diikutin gitu.

4. Ketika terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas, bagaimana sikap Ketua terhadap staf yang bersangkutan?

Dilihat dulu kesalahannya gimana apakah *error in personal for major* ataupun apa dilihat dulu jadi dilihat dulu apakah kesalahan ini mulai awal penggerjaan atau ditengah perjalanan memang keadaan yang memang membuat ini ga sesuai dengan jalan. Setelah itu ya kita bersama-sama untuk *cross check* nya, enaknya gimana jalan keluarnya.

Kabag. Pembinaan Koleksi



Fudllah Wahyudiyah, S.A.P.

Transkrip Wawancara 12 Agustus 2025

Perpustakaan UNMER Malang

Informan 4 (FW Informan pendukung)

Pengaruh Ideal

1. Menurut Ibu, sikap teladan baik yang dapat di contoh oleh para staf?
Mungkin dari sikapnya yang tegas, bapak itu punya jiwa-jiwa yang muda meskipun bapaknya sudah tua ya, tapi jiwa jiwa muda nya tuh tinggi kayak semisal mengikuti seminar-seminar internasional nasional beliau masih ikutin bapaknya. Jadi kita sebagai bawahan itu kadang kita merasa "oh bapaknya aja bisa masa kita gabisa" gitu. Misal lagi kayak menulis jurnal atau apa bapaknya masih punya keinginan tinggi ambisi untuk itu. Jadi saya merasa harus lebih serius dalam bekerja dan tidak cepat puas. Kalau ada kesempatan pelatihan atau kegiatan pengembangan diri, saya jadi lebih tertarik untuk ikut.
2. Bagaimana cara kepala membangun kepercayaan menurut Bapak/Ibu?
Berarti untuk kami staf biar bapaknya itu percaya sama kita, bagaimana kita itu menyelesaikan tugas-tugas kita, *job desk – job desk* kita sesuai dengan standart nya semisal saya sebagai kabag pembinaan koleksi bagaimana saya untuk menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik contohnya ya kayak laporan bulanan, laporan tahunan intinya pekerjaan-pekerjaan internal itu kita selesaikan, itu menjadi salah satu ya dari membuat beliau mempunyai kepercayaan pada kita, mengemban tugas dengan baik, bagaimana kita untuk menjaga komunikasi antara staf dengan atasan itu juga sebuah kepercayaan.

3. Dalam pengambilan keputusan penting, apakah Bapak ketua selalu berpegang dengan nilai moral dan aturan yang berlaku?

Iya tentu saja moral itu no 1 diatas segalanya itu moral apapun. Terus beliau itu pengambilan keputusan juga pastinya biasanya itu mempunyai standart semisal nih ada apa-apa “oh mana buktinya” semisal ada pelatihan atau pelantikan “nah mana SK nya mana suratnya” kayak gitu ada dasarnya, apapun itu harus ada dasar untuk melakukan sesuatu kayak gitu.

4. Apakah Bapak/Ibu pernah mengalami kendala dalam komunikasi dengan kepala? Kalau iya, saat apa?

Kalau kendala itu pasti ada, contohnya kayak koordinasi kita kan manusia biasa ya kalau ada kayak semisal ga sesuai dengan kemauan kita atau beliau itu kan pasti ada kayak *gap* kayak ada diskusi kalau ada perbedaan pendapat gitu.

Stimulasi Intelektual

1. Apakah Bapak/Ibu sering diajak atau diberi kesempatan untuk menyampaikan ide ide baru?

Iya, itu biasanya kalau ada diskusi dilakukan saat kita melakukan rapat rutin, nah biasanya diadakan 1 bulan sekali untuk rapat-rapat kalau memang ada keluhan atau inspirasi atau apapun itu kita sampaikan di forum itu.

2. Bagaimana respon kepala terhadap perbedaan pendapat?

Pasti didiskusikan sampai selesai sampai tuntas dan kita diberi kebebasan berpendapat.

3. Apakah Bapak/Ibu merasa memiliki kebebasan untuk berkreasi dalam pekerjaan?

Iya mbak, bapak itu terbuka sama ide-ide dari staf. Kalau ada gagasan baru, biasanya langsung didiskusikan, terus bapak kasih kesempatan buat dicoba. Jadi kita ga sungkan untuk berinovasi.

Motivasi Inspirasi

1. Bagaimana cara kepala untuk membuat Bapak/Ibu termotivasi dalam bekerja?

Seperti yang tadi ya mbak yang berkaitan tentang semangat bapaknya untuk mengikuti apapun itu entah itu seminar, menulis jurnal, menulis apapun itu. Mungkin ini berhubungan ya motivasinya.

2. Bagaimana cara Bapak Kepala dalam membangun semangat kerja?

Biasanya bapak memberi motivasi lewat kata-kata penyemangat. Kadang juga beliau mengingatkan kalau pekerjaan kita punya dampak buat orang banyak. Itu yang bikin kita jadi lebih semangat dan ga gampang menyerah.

3. Bagaimana suasana kerja di perpustakaan menurut Bapak/Ibu?

Aman, nyaman, terus staf-stafnya juga merangkul semuanya ya. Bapak kepala perpustakaan juga merangkul bawahannya apapun itu ada masalah apapun itu pasti mungkin diluar ya ada masalah apapun pasti merangkul pasti menjaga satu sama lain.

Jadi saya ngerasa diperhatikan.

Pertimbangan Individual

1. Apakah Bapak/Ibu merasa Bapak kepala memperhatikan pengembangan pribadi staf?

Iya, kayak mengikuti seminar gitu, kayak ikut zoom gitu bapak suka share digrup untuk mengikuti ini itu, biar kita menambah wawasan juga.

2. Apakah kepala membantu Bapak/Ibu saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan?

Iya, pastinya menyelesaikan ya kalau memang ada kendala atau apa kita koordinasi sama bapaknya pasti diselesaikan, bagaimana jalan tengahnya bagaimana cara selesaiya pasti di carikan.

3. Apakah Bapak/Ibu diberi fasilitas pengembangan kompetensi?

Iya mbak, biasanya kalau ada pelatihan atau seminar bapak mendorong kita untuk ikut. Malah kadang beliau yang langsung daftar atau ngurusin biar

kita bisa berangkat. Jadi kita merasa didukung penuh untuk mengembangkan diri

4. Ketika terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas, bagaimana sikap Ketua terhadap staf yang bersangkutan?

Ini kan manusiawi ya, kalau emang kita salah ya kita pantas untuk dinasehati, diberi tahu, diarahkan kayak gitu.

LAMPIRAN

Foto Kegiatan Penelitian



Wawancara dengan Kepala Perpustakaan



Wawancara dengan Kabag. Pelayanan dan Otomasi



Wawancara dengan Kabag. Pembinaan Koleksi



Wawancara dengan Pjs. Kasubbag Otomasi

LAMPIRAN

Hasil Cek Plagiasi

Skripsi_Nabilatuz Zahroh_210607110007.pdf

ORIGINALITY REPORT

6%	6%	3%	1%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	4%
2	ejournal.perpusnas.go.id Internet Source	1%
3	Ivana Septia Maharani, Rohim Rohim, Asmuni Asmuni. "Peran Kepemimpinan Spiritual Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi", Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Eksakta, 2025 Publication	1%