

Nilai Kepustakawanan Pemimpin Perpustakaan Perguruan Tinggi

Oleh : Teguh Yudi C, SIPust, MM

Staf memainkan peran penting dalam konstruksi kepemimpinan. Staf dapat tertarik pada pemimpin yang memiliki sifat yang mereka teladani. Staf membutuhkan pemimpin untuk bertindak dengan cara tertentu dan menurut kriteria tertentu. Beberapa staf mengacuhkan kepemimpinan atau bahkan meresponsnya ketika bertemu dengan pemimpin yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang mereka hargai. Berhasil atau tidak pemimpin didasarkan pada dukungan dan tindakan staf. Tulisan ini bertujuan untuk mengidentifikasi ciri-ciri apa yang diharapkan staf pustakawan akademik dalam diri seorang pemimpin dengan menggambarkan pemimpin yang memiliki dampak positif pada kehidupan kerja sehari-hari dan ciri-ciri apa yang dibutuhkan pemimpin perpustakaan di masa depan. Tanggapan staf atas sifat kepemimpinan untuk pemimpin positif: kecerdasan emosional, memberdayakan, visioner, komunikator, manajer, dapat dipercaya, dan katalis untuk perubahan; dan sifat untuk pemimpin perpustakaan masa depan: orang pertama, visioner, agen perubahan, berpengalaman, teladan, dan komunikator.

PENDAHULUAN

Staf bisa berubah-ubah dan melakukan apa yang mereka inginkan, kapan pun mereka mau, meskipun bertentangan dengan logika. Staf perpustakaan menginginkan hal-hal tertentu dari pemimpin mereka di luar kompetensi semata. Staf menginginkan tindakan dan kepastian dari pemimpin dalam kondisi susah maupun senang. Sementara ada staf yang tidak pernah merespon pemimpinnya karena berbagai alasan, ada juga yang merespon ketika bertemu dengan pemimpin yang berarti dan bukan hanya teori.

Studi kepemimpinan berfokus pada seorang pemimpin, sifat, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, menciptakan perubahan, dan mentransformasi perpustakaan. Pemimpin adalah kekuatan aktif yang dapat menentukan lebih dari sekedar keterampilan, kemampuan, atau sifat lain dari keberhasilan aktual organisasi dan kepemimpinannya. Staf harus memilih untuk mengikuti atau tidak mengikuti, aktif atau pasif, mendukung visi pemimpin atau tidak. Penentu utama bagaimana staf memilih untuk bereaksi adalah bagaimana mereka terhubung dengan pemimpin, dan hubungan ini didasarkan pada nilai-nilai dan identitas antara staf dan pemimpin.

Staf akan tertarik pada nilai-nilai yang mereka hargai. Staf akan mengikuti kelompok, organisasi, dan pemimpin dengan nilai-nilai yang sama dengan mereka. Nilai-nilai yang memandu respons dan koneksi. Staf yang berpikiran sama akan merespons sifat-sifat serupa dalam diri seorang pemimpin. Apa saja nilai kepustakawanan dalam memimpin perpustakaan akademik? Tulisan ini

mencoba untuk mendeskripsikan nilai kepustakawanan dalam memimpin perpustakaan akademik dengan menggambarkan ciri-ciri pemimpin perpustakaan yang telah mempengaruhi pekerjaan staf secara positif.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan dan Followership

Robert Stogdill mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses (tindakan) untuk mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir dalam upaya menuju penetapan dan pencapaian tujuan.¹ Pemimpin hebat adalah seseorang yang mempengaruhi perubahan, memiliki pengalaman dan pengetahuan yang hebat, dan memberikan kesempatan kepada staf mereka untuk mencapai potensinya. Pemimpin, melalui sifat, keterampilan, kemampuan, kepribadian dan terkadang hanya melalui kemauan semata, menggerakkan dan menginspirasi staf untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemikiran ini mereduksi kepemimpinan menjadi beberapa sifat pemimpin, dan bagaimana para pemimpin memengaruhi dan menciptakan kesuksesan organisasi. Terlepas dari teori, pemimpin masih dilihat dan dipelajari dalam struktur dan pemahaman kepemimpinan. Pandangan yang berpusat pada pemimpin tidak cukup memahami bahwa kepemimpinan itu kontekstual, dan setiap bagian dari konteks dapat mempengaruhi pemimpin secara positif atau negatif. Studi kepemimpinan pun perlu diperluas, karena banyak kriteria kepemimpinan yang umum digunakan tidak mewakili kepemimpinan dalam semua situasi dan keadaan tertentu.² Klein dan House menulis bahwa para pemimpin menyediakan api; staf adalah bahan yang mudah terbakar; dan lingkungan adalah oksigen untuk menyalakan api pencapaian organisasi.³ Pertanyaan penting yang belum terjawab adalah : apa yang membuat staf ingin dibakar?

Studi kepemimpinan secara tradisional dikembangkan hanya dari perspektif pemimpin.⁴ Fokus kepemimpinan mengabaikan peran vital yang dimainkan staf dalam sebuah organisasi. Menjadi staf yang berkinerja baik sama pentingnya dengan menjadi pemimpin yang berkinerja baik.⁵ Staf harus kompeten dalam pekerjaannya. Demikian halnya pemimpin, tanpa keterampilan dan keahlian yang diperlukan dalam suatu organisasi, pemimpin tidak akan berhasil.

Staf bisa saja berseberangan terhadap kepemimpinan dalam banyak cara, baik pasif maupun agresif. Perbedaan ini dapat menghambat upaya kepemimpinan. Para pemimpin formal dapat memberlakukan tindakan pendisiplinan dan sering kali tidak efektif, terutama jika menyangkut penolakan di perpustakaan.

Hari ini kepemimpinan mulai berkembang dan melihat peran yang dimainkan staf, mempelajari staf sehingga para pemimpin dapat lebih memahami dan merespons mereka.⁶ Kepemimpinan adalah kekuatan yang menggerakkan semua bagian. Ketika semua pujian diberikan kepada pemimpin, hal itu dapat mengurangi peran staf, membuat mereka menjadi aktor pasif dalam organisasi.⁷

Staf bisa menjadi sangat pasif sehingga mereka gagal untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka dan hanya menunggu pemimpin melakukan sesuatu. Jika tindakan itu tidak berhasil, pemimpin yang disalahkan.⁸ Kepemimpinan dan staf harus didefinisikan dalam hubungan satu sama lain dan hubungan antara pemimpin dan staf adalah multipleks. Kepemimpinan terjadi ketika pemimpin, staf, dan lingkungan berinteraksi.⁹ Kompleksitas inilah yang diabaikan. Jika staf menganggap pemimpin memiliki keterampilan, bagaimana mereka berpikir keterampilan itu harus terwujud dalam budaya dan keterampilan itu harus berguna.

Pemimpin dapat dipandang sebagai komunikator yang hebat. Satu-satunya perbedaan adalah persepsi kelompok dan harapan mereka. Definisi kepemimpinan sebagai proses dimana satu atau lebih individu berhasil untuk membingkai dan mendefinisikan realitas orang lain dan bahwa pemimpin adalah seseorang yang berada dalam situasi di mana kewajiban, harapan, atau hak untuk membingkai pengalaman dianggap dan diterima oleh orang lain.¹⁰

Pemimpin menciptakan makna yang diterima secara sukarela oleh staf, dan makna itu mempengaruhi persepsi tentang organisasi dan pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu, kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi staf sangat erat kaitannya dengan kemampuannya untuk menciptakan makna bagi stafnya. Staf dapat didefinisikan orang yang menerima dan dipengaruhi secara sukarela oleh pemimpin. Staf bebas untuk menarik dukungan mereka (berhenti menerima makna pemimpin) kapan saja. Tanpa staf, pemimpin tidak dapat memimpin. Kepemimpinan mungkin lebih baik dilihat sebagai proses pengikutan.

Proses kepemimpinan terjadi ketika staf menafsirkan dan bertindak atas makna pemimpin, tetapi interaksi ini tidak selalu tanpa masalah. Beberapa masalah dapat muncul selama interaksi: staf bisa pasif; pemimpin dapat berjuang untuk menciptakan makna, dan staf dapat bereaksi terhadap maknanya tersebut. Keberhasilan interaksi kepemimpinan dan staf bergantung pada identitas pemimpin dan staf, bagaimana masing-masing memahami dan mendefinisikan peran mereka.¹¹

Peran yang dipilih oleh kelompok untuk dilakukan melalui tindakan, tanggung jawab, dan perilaku. Staf dapat bersifat alosentris—berfokus pada kelompok dan lebih responsif terhadap kepemimpinan, berfokus pada diri sendiri dan kurang responsif terhadap kepemimpinan.¹²

Masalah dapat muncul ketika salah satu atau kedua pihak tidak mau mengidentifikasi dalam kategori pemimpin maupun staf. Identitas bisa juga cair, tidak statis. Identitas dan peran dapat berubah selama hubungan. Seluruh hubungan pemimpin dan staf tidak mudah dipengaruhi oleh pemimpin. Bahkan, mungkin para staf yang memegang kekuasaan dan pengaruh. Tidak hanya kepemimpinan dapat menjadi tidak efektif oleh ketidakaktifan staf, tetapi mungkin sebenarnya staf mengajarkan kepemimpinan kepada pemimpinnya.

Mempelajari kepemimpinan dari sudut pandang staf untuk memahami keinginan, kebutuhan, dan persepsi mereka adalah hal baik. Staf tidak hanya harus menerima makna yang diciptakan oleh pemimpin, mereka juga harus menerima pemimpin sebagai pemimpin seutuhnya. Hal ini menuntut pemimpin untuk memenuhi harapan budaya tertentu dalam hal keterampilan, kemampuan, perilaku, sikap, dan nilai-nilai. Harapan-harapan ini diciptakan dari ide-ide kepemimpinan individu staf, budaya organisasi dan profesi, serta konteks dan lingkungan organisasi. Tanpa memenuhi kompetensi budaya kepemimpinan, seseorang tidak akan pernah diterima sebagai pemimpin. Memahami apa yang disukai dan diinginkan staf dalam diri pemimpin adalah penting.

Keputusan untuk mengikuti pemimpin didasarkan pada nilai-nilai dan identitas. Nilai-nilai anggota organisasi merupakan dasar bagi budaya organisasi. Pemimpin dipandang sebagai prototipe dan simbol dari nilai-nilai organisasi.¹³ Semakin dekat pemimpin menyerupai prototipe kelompok dan norma budaya, semakin baik pemimpin itu dirasakan oleh stafnya. Semakin baik persepsi staf terhadap pemimpin, semakin besar kepercayaan staf terhadap pemimpin tersebut. Kepercayaan yang lebih besar ini memberi pemimpin lebih banyak pengaruh dalam sebuah organisasi untuk mengimplementasikan ide-ide baru. Staf jauh lebih mungkin untuk mengikuti ide pemimpin ketika mereka mempercayai pemimpinnya. Pemimpin yang memimpin di luar cara yang diterima secara budaya dapat dengan cepat diklasifikasikan sebagai pemimpin yang buruk, meskipun dalam memimpin organisasi telah berhasil.¹⁴

Gender dan generasi sering mempengaruhi persepsi staf. Pria dan wanita sering kali memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, preferensi untuk gaya tersebut telah berubah seiring waktu. Kepemimpinan biasanya dilihat pekerjaan pria. Pemimpin yang baik harus menampilkan sifat, sikap, dan perilaku pria seperti kepercayaan diri, agresivitas, dan tekad. Perilaku feminin seperti empati, hubungan interpersonal, keterbukaan, dan kerja sama secara historis tidak dilihat sebagai kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin.¹⁵

Namun, studi terbaru menunjukkan bahwa perilaku feminin yang lebih stereotip dibutuhkan untuk para pemimpin. Meskipun pemimpin masih dipandang sebagian besar pekerjaan pria, penerimaan kualitas kepemimpinan feminin terus meningkat. Pemimpin adalah laki-laki, tetapi sekarang harus memiliki campuran sifat kepemimpinan maskulin dan feminin. Orang-orang sekarang lebih memilih pemimpin untuk menampilkan perilaku yang lebih feminin di samping perilaku kepemimpinan pria. Pemimpin sekarang dapat menggunakan susunan taktik kepemimpinan yang lebih luas yang mencakup sifat maskulin dan feminin. Para pemimpin sekarang dapat terlibat dalam kepemimpinan androgini.¹⁶

Studi menunjukkan bahwa dari generasi ke generasi staf menginginkan hal yang sama dari para pemimpin. Sifat kepemimpinan yaitu kejujuran, loyalitas, kompetensi, dan determinasi semuanya menduduki peringkat tinggi, sementara imajinasi menduduki peringkat terakhir.¹⁷ Hasil ini berbeda dalam pemikiran

visioner yang membutuhkan penggunaan imajinasi sangat disukai dan mengungguli kepercayaan dan kompetensi secara keseluruhan. Dalam studi lain, ciri-ciri kepemimpinan puncak menginginkan pemimpin yang kompeten, berwawasan ke depan, menginspirasi, peduli, setia, bersemangat, dan jujur. Mereka mendambakan pemimpin yang jujur, setia, peduli, kompeten, teguh pendirian, kompeten, tegas, mampu mengendalikan diri, jujur, dan berwawasan ke depan.¹⁸

Para staf memainkan peran yang kuat dalam proses kepemimpinan. Pemimpin sering mengambil keterampilan dan sifat yang sama dan meminta staf untuk memberi saran. Ini berfungsi memperkuat teori kepemimpinan dengan membuat staf memilih sifat yang telah ditentukan sebelumnya. Staf mengidentifikasi pemimpin yang secara positif mempengaruhi kehidupan sehari-hari dan menggambarkan pengalaman pemimpin tersebut dalam kehidupan mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa staf menginginkan kepercayaan, kasih sayang, stabilitas, dan harapan dari pemimpin mereka. Graybill mempelajari sifat-sifat yang dibutuhkan untuk pemimpin perpustakaan. Hasilnya menemukan lima kriteria utama yang diinginkan pustakawan dalam diri pemimpin mereka: hubungan antar pribadi, kompetensi, manajemen diri, manajemen orang lain dan komunikasi.¹⁹

Pemimpin Perpustakaan Masa Depan

Karakteristik paling penting yang dibutuhkan organisasi untuk bertahan dan berkembang di masa depan adalah kolaborasi, transparansi, inklusivitas, serta mampu mengatasi perubahan.²⁰ Untuk memimpin organisasi masa depan dan sumber daya manusia, pemimpin harus mampu menciptakan visi, memfasilitasi kerja tim, mengembangkan kepemimpinan, menghargai pentingnya inklusi dan keragaman, berkomunikasi, berkomitmen dan selalu terlibat pada organisasi.

Perpustakaan telah mengalami banyak perubahan selama dua dekade terakhir. Informasi dibuat, disimpan, dan disebarluaskan dengan cara yang sangat berbeda. Perpustakaan akademik telah mengubah strategi, layanan, koleksi dan mengubah misi untuk lebih fokus pada keberhasilan sivitas akademik. Ini berarti perpustakaan sebagai tempat kerja sangat berbeda pada masa yang lalu dan akan dalam lima hingga sepuluh tahun ke depan. Pustakawan akademik harus memikirkan seperti apa perpustakaan masa depan dan keterampilan apa yang dibutuhkan untuk memimpin perpustakaan.

Setiap transisi dalam kepemimpinan adalah hal yang baik. Waktu yang akan menilai kepemimpinan dan keberhasilan organisasi. Tetapi jika yang memimpin adalah generasi tua, bisa menjadi indikasi kurangnya pemuda dan ide-ide segar untuk mengambil peran kepemimpinan.

Keterampilan dan sifat pemimpin perpustakaan belum menghasilkan konsensus tentang keterampilan kepemimpinan yang dibutuhkan untuk menjadi sukses. Hal

ini disebabkan oleh perbedaan efektivitas dan definisi kepemimpinan yang digunakan.²¹

Pada tahun 2000-an melihat banyak pembicaraan dan penulisan tentang kepemimpinan "NextGen". Hal ini disebabkan oleh perubahan sifat informasi, era digital dan sebagian lagi karena profesi abu-abu. Semua yang dilakukan sebagai sarana untuk mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan pemimpin perpustakaan. Keterampilan apa yang paling dibutuhkan untuk menjadi kepala perpustakaan, untuk memprediksi kebutuhan masa depan atau bagaimana generasi baru pustakawan memiliki cara terbaik untuk memimpin.

Ciri-ciri kecerdasan emosional yang dibutuhkan untuk menjalankan peran kepemimpinan, berfokus pada kecerdasan emosional, ciri-ciri yang ditemukan berlaku untuk ciri-ciri kepemimpinan umum. Kecerdasan emosional termasuk mengembangkan visi, membuat penilaian yang baik, bersikap etis, mampu memimpin perubahan, dan memiliki keterampilan interpersonal yang baik.²²

Ammons-Stephens mengembangkan model kompetensi kepemimpinan perpustakaan yang terdiri dari kemampuan komunikasi, mengembangkan staf, memfasilitasi perubahan, memiliki visi, kecerdasan, kejujuran, kompetensi budaya, dan membangun hubungan.²³ Le menentukan lima keterampilan kepemimpinan teratas yang dibutuhkan di era digital. Temuannya menunjukkan bahwa pemimpin perpustakaan membutuhkan visi, integritas, keterampilan dalam manajemen, kolaborasi, dan komunikasi.²⁴

Tujuan studi ini adalah memahami apa saja ciri-ciri nilai kepustakawanan dalam pemimpin perpustakaan, melalui persepsi, pengalaman, dan cerita para pemimpin perpustakaan. Para pemimpin akan digali ide-ide baru dan cara-cara baru untuk menguji kepemimpinan mereka. Tulisan ini juga memahami ciri-ciri kepemimpinan yang dirasakan memiliki efek positif pada kehidupan kerja pustakawan akademik dan ciri-ciri kepemimpinan apa sehingga pemimpin perpustakaan masa depan perlu memiliki efek positif pada kehidupan kerja sehari-hari pustakawan, bukan untuk mendukung atau memperkuat teori yang sudah ada sebelumnya.

Staf diminta untuk mendeskripsikan pemimpin yang memiliki dampak positif pada kehidupan kerja sehari-hari mereka, kemudian menyebutkan ciri-ciri yang menurut mereka perlu dimiliki oleh pemimpin perpustakaan masa depan.

PEMBAHASAN

Untuk pemimpin positif, dapat dikelompokkan menjadi tujuh kriteria kepemimpinan : kecerdasan emosional, memberdayakan, pemikir visioner, komunikator, manajer, dapat dipercaya, dan katalisator perubahan. Ini adalah kriteria kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif pada kehidupan kerja sehari-hari. Ketika ditanya sifat kepemimpinan apa yang dibutuhkan pemimpin perpustakaan masa depan, terdapat enam kriteria: orang pertama, visioner, agen perubahan, berpengalaman, panutan, dan komunikator.

Untuk pemimpin positif, kecerdasan emosional memiliki sifat yang paling banyak dan paling sering diulang. Katalis untuk perubahan memiliki jumlah sifat yang paling sedikit dan paling tidak berulang, sedangkan untuk pemimpin masa depan, orang pertama memiliki sifat yang paling banyak dan paling sering diulang dan komunikator paling sedikit. Kepemimpinan perpustakaan masa depan menemukan bahwa generasi Milenial paling menghargai pemimpin sebagai agen perubahan, sementara Gen X lebih menghargai pemimpin sebagai komunikator.

Kriteria manajer biasanya dilakukan oleh pemimpin pria: tugas dan manajemen proyek, kemandirian, dan tekad. Pemimpin yang berpengalaman adalah netral tetapi sedikit condong ke pria dengan beberapa penekanannya pada penyelesaian tugas. Peran lebih condong ke perempuan dengan komponen bersemangat, optimistis, dan rendah hati. Katalis lebih cenderung kepada pemimpin pria, karena menjadi penanggung risiko, sedangkan pemimpin wanita mempunyai sifat berpikiran terbuka, fleksibel dan mudah beradaptasi. Pemimpin sebagai komunikator dengan kriteria suka mendengarkan, perilaku yang juga dimiliki pemimpin wanita (terutama mendengarkan secara aktif). Kecerdasan emosional, dengan penekanannya pada membangun hubungan dan empati, serta ciri memberdayakan yang menggunakan dorongan dan kolaborasi juga cenderung kepada pemimpin wanita. Orang pertama dengan ciri-ciri kolaboratif, memotivasi, inklusif dan empati adalah sifat pemimpin wanita.

Pemimpin Perpustakaan yang Positif

Kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional adalah indikator dengan jumlah sifat terbanyak. Banyak yang mencirikan pemimpin positif dengan kecerdasan emosional. Pemimpin yang cerdas secara emosional didefinisikan sebagai seseorang yang sadar diri, mengelola emosi mereka dan orang lain, sangat empatik, membangun serta memelihara hubungan dengan staf perpustakaan. Pemimpin yang cerdas secara emosional adalah orang yang tidak takut untuk menunjukkan banyak sisinya, memiliki sikap dan pandangan yang positif. Kepemimpinan adalah tentang memahami, bekerja dan berhubungan dengan orang-orang dalam suatu organisasi, dan ini membutuhkan kecerdasan emosional.

Kriteria untuk kecerdasan emosional adalah empati, salah satu landasan kecerdasan emosional. Empati adalah bagaimana pemimpin mengembangkan hubungan dengan staf perpustakaan dan membantu mengelola emosi yang berkembang di sekitar perubahan organisasi. Seorang pemimpin yang berempati merupakan pemimpin yang kompeten secara budaya, dapat membangun dan memelihara tempat kerja yang beragam. Kompetensi budaya dan inklusivitas sebagai perilaku penting dari pemimpin yang berpengaruh.

Kriteria lain dari kecerdasan emosional adalah kesadaran diri, yang dapat dilihat dalam sifat-sifat seperti menghargai dan rendah hati. Pemimpin yang sadar diri juga memiliki pandangan positif yang disebarkan ke perpustakaan. Kesadaran diri lebih dari sekadar memahami emosi dan suasana hati. Kesadaran diri termasuk

menerima siapa dirinya sebagai pribadi. Pemimpin yang humoris, antusias, ramah, kolaboratif, dan berorientasi pada orang merupakan ciri-ciri yang digunakan untuk pemimpin yang cerdas secara emosional. Pemimpin perpustakaan mempunyai kriteria tenang, bersemangat dan energik. Meskipun seorang pemimpin bersemangat tentang perpustakaan, kepastakawanan, dan berkontribusi pada kesuksesan, pemimpin tidak boleh membiarkan emosi menguasai dirinya. Pemimpin mampu memfokuskan energinya untuk melakukan pekerjaan yang hebat. Pemimpin yang tetap tenang dan fokus dalam menghadapi tekanan, akan senang dan fokus membantu orang lain.

Memberdayakan

Pemimpin yang memberdayakan adalah orang yang mendukung, mempercayai, membimbing dan mengembangkan staf menuju potensinya. Hanya pemimpin yang tenang dan percaya diri yang dapat memberdayakan, karena memberdayakan staf berarti memberi staf tanggung jawab, mempunyai kekuatan dan otoritas dalam mengambil keputusan. Ego yang terlalu besar, tidak tenang dan temperamen adalah ciri-ciri pemimpin negatif. Pemberdayaan dari pemimpin dapat dilihat dari sifat-sifat seperti mendukung, menyemangati dan mempercayai.

Pemberdayaan pemimpin juga membantu mencetak pemimpin masa depan dengan mengenali potensi, memahami kebutuhan, membangun hubungan serta mendelegasikan pekerjaan dan tanggung jawab yang penting. Memberdayakan juga bisa berarti mengembangkan visi, konsep atau ide dan memungkinkan staf perpustakaan untuk mengubah ide menjadi pengalaman praktis. Dengan mendelegasikan dan memberdayakan, pemimpin dapat mencapai tujuan organisasi lebih banyak dan lebih mudah.

Setiap staf perpustakaan memiliki peran untuk mencapai tujuan perpustakaan. Beberapa peran lebih besar dari yang lain, tetapi menjadi kewenangan pemimpin untuk memastikan semua staf memainkan peran dengan sepenuhnya. Semakin staf diberdayakan, semakin besar tujuan perpustakaan dapat dicapai. Pemimpin yang memberdayakan dapat lebih fokus pada gambaran besar dan pada pekerjaan eksternal membentuk kemitraan kampus. Memberdayakan juga dapat membuat staf merasa bahwa mereka dihargai dan pekerjaan mereka dihormati. Hal ini membuat staf melakukan pekerjaan yang lebih banyak dan lebih baik lagi. Pemimpin positif memiliki standar tinggi, menjadi motivator dan lebih menyukai tantangan. Perilaku pemimpin dapat mengubah staf mencapai kinerja lebih baik. Memberdayakan staf perpustakaan juga memungkinkan mereka untuk bebas berbagi pemikiran dan ide-ide dan membawa perspektif yang beragam untuk memajukan perpustakaan.

Pemikir Visioner

Untuk memecahkan masalah di masa depan, pemimpin harus berpikir berbeda dari hari ini. Perpustakaan yang bergerak maju berani tidak melihat ke belakang. Perpustakaan membutuhkan misi dan visi untuk tumbuh dan berkembang di masa depan. Perpustakaan harus memiliki pemimpin visioner, yang mampu memikirkan

masa kini dan merencanakan masa depan. Pemikir visioner didefinisikan sebagai pemimpin yang sangat cerdas secara politik yang memiliki visi untuk perpustakaan.

Tidak mengherankan, sifat yang paling umum dari seorang pemikir visioner adalah visi, karena tanpa itu pemimpin tidak dapat menjadi visioner. Pemikir visioner mengantisipasi kebutuhan masa depan, mengevaluasi pekerjaan masa kini, dan tidak menganggap apa pun sebagai hal yang sakral. Pemimpin dengan visi dapat melihat keberadaan perpustakaan dalam gambaran besar dan cara terbaik mengarahkan perpustakaan ke posisi menguntungkan. Hal ini membutuhkan politik kepemimpinan yang mampu membentuk kemitraan dan mengamankan pendanaan. Bukan hanya perpustakaan yang harus berbagi visi, tetapi semua pemangku kepentingan di seluruh kampus. Pemikir visioner juga harus strategis dalam hal kemana dan kapan harus melangkah maju, serta pandai dalam merencanakan dan mencapai tujuan. Hal ini tidak hanya membutuhkan pemimpin yang ahli strategi, tetapi juga cerdas dan pemikir visioner.

Komunikator

Komunikasi dan mendengarkan adalah dua sifat yang baik. Pemimpin yang berpengaruh dalam kehidupan staf semuanya berkomunikasi dan mendengarkan dengan sangat baik. Komunikasi datang dalam berbagai bentuk, termasuk makna dan visi bersama untuk perpustakaan. Komunikator yang baik memberikan pujian pada tempatnya. Pemimpin sebagai komunikator didefinisikan sebagai pemimpin yang terampil dalam segala bentuk komunikasi, berkomunikasi secara teratur, mendengarkan orang lain, dan mudah didekati.

Komunikasi datang dalam berbagai bentuk dan lebih dari sekadar menjaga perpustakaan tetap *up-to-date* pada program bahkan anggaran terbaru. Komunikasi harus konsisten, jelas, sopan, dan harus mengalir ke segala arah. Komunikasi seharusnya tidak hanya pemimpin yang berkomunikasi dengan seluruh staf perpustakaan, tetapi juga komunikasi seluruh staf dengan pemimpinnya. Komunikasi pemimpin yang terbuka di mana pemimpin bersedia untuk mendengarkan dan memberi nasihat. Pemimpin harus dekat dengan semua stafnya, membuat staf perpustakaan nyaman untuk berbicara dengannya tentang masalah perpustakaan apa pun.

Banyak pemimpin yang gagal menarik dan mempertahankan staf karena dia diacuhkan. Oleh karena itu, pemimpin harus mengetahui apa yang terjadi di perpustakaan. Pemimpin perlu mengatur dan mempertahankan nada percakapan atau pertemuan. Komunikasi yang baik memungkinkan pemecahan masalah yang lebih baik. Staf menghargai kemampuan pemimpin untuk mendengarkan. Mendengarkan berasal dari keinginan untuk memahami orang lain, yang merupakan inti dari komunikasi yang baik. Terlalu sering kita berkomunikasi hanya untuk dipahami. Hal itu malah dapat menyebabkan gangguan komunikasi.

Untuk memahami staf, pemimpin harus mendengarkan dengan empati, mengesampingkan prasangka, dan menghormati stafnya. Mendengarkan

tampaknya seperti keterampilan yang mudah, tetapi sebenarnya cukup sulit. Kunci untuk menjadi pendengar yang baik adalah mendengarkan dengan empati. Menjadi pendengar yang baik juga berarti bersabar, mengulangi kembali pesan untuk memastikan pesan dipahami, memberikan tanggapan yang jujur dan tidak berbicara terlalu banyak atau terlalu sedikit.

Manajer

Pemimpin yang berpengaruh dalam kehidupan staf adalah pemimpin yang memahami seluruh pekerjaan perpustakaan dan memiliki keterampilan manajerial yang kuat. Staf dapat menemukan pemimpin berpengaruh melalui pengetahuan dan pengalaman mereka. Pemimpin perpustakaan adalah pekerja keras dengan pemahaman yang kuat tentang semua bidang perpustakaan dan memiliki keterampilan dasar manajemen yang baik. Kompetensi teknis penting dalam sebuah profesi kepustakawanan untuk diterima sebagai budaya. Untuk menjadi bagian dari perpustakaan, pemimpin harus mampu melakukan jenis pekerjaan yang sama dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang profesi. Memahami seluruh pekerjaan perpustakaan juga membuat staf merasa pemimpin memahami tugas sehari-hari dan kesulitan pekerjaan yang ada di perpustakaan.

Sebagian besar kompetensi teknis ini berasal dari pengalaman. Pengalaman tidak hanya memberikan keahlian, tetapi pemimpin yang berpengalaman telah berada dalam banyak situasi dan melihat secara langsung berbagai perubahan. Sebagai manajer, pemimpin perpustakaan adalah pekerja keras dan berdedikasi. Manajer sangat terampil dalam teknik manajemen organisasi, manajemen waktu dan manajemen proyek. Kemampuan seperti membuat visi dan menciptakan perubahan jangka panjang sangat membutuhkan perhatian. Tanpa dasar-dasar manajerial, sulit hal itu untuk dilakukan. Semua pemimpin yang baik dimulai sebagai manajer yang baik. Banyak pemimpin dengan visi yang baik bisa gagal karena kurangnya organisasi dan kemampuan untuk menindaklanjuti ide. Ada pemimpin yang gagal dalam perubahan, bukan karena kurang dukungan tetapi ketidakmampuan untuk mengelola waktu dan proyek dengan benar. Pemimpin harus memiliki dasar-dasar manajemen agar berhasil.

Dapat Dipercaya

Kepercayaan adalah dasar dari kepemimpinan. Pemimpin yang dapat dipercaya adalah pemimpin yang jujur, transparan, adil, memiliki integritas dan akuntabilitas pribadi yang kuat. Cara pertama untuk membangun kepercayaan adalah menjadi jujur dan beretika. Pemimpin yang dapat dipercaya ringan untuk mengakui kesalahan, dan staf dapat lebih mudah memaafkan dan melupakan kesalahan ketika mereka mempercayai pemimpinnya.

Memberdayakan orang lain membutuhkan pemimpin yang memiliki kepercayaan pada staf. Pemimpin harus tahu bahwa staf akan mendukung dan menyediakannya sumber daya agar berhasil. Pemimpin yang dapat dipercaya selalu menjaga komitmennya. Salah satu ciri adalah transparansi. Pemimpin yang transparan adalah komunikator yang baik. Mereka konsisten dalam berkomunikasi. Mereka

memberi tahu staf di setiap langkah proses dan mereka meminta umpan balik. Beberapa pemimpin dianggap tidak transparan karena komunikasinya tidak konsisten.

Mungkin karena jadwal yang padat atau disorganisasi, tetapi pemimpin harus membuat komunikasi yang konsisten dan terbuka sebagai prioritas. Beberapa pemimpin menolak transparan karena dianggap melemahkan mereka sebagai pemimpin. Padahal komunikasi yang transparan dapat membangun kepercayaan, serta membuat pemimpin menjadi lebih baik dan kuat.

Katalisator Perubahan

Perpustakaan membutuhkan pemimpin yang tidak hanya nyaman dengan perubahan tetapi menciptakan, memfasilitasi, dan memimpin perubahan yang diperlukan di perpustakaan. Seorang pemimpin yang menjadi katalisator perubahan adalah sosok yang inovatif, fleksibel, dan tidak takut mengambil risiko. Katalisator untuk perubahan harus kreatif, berpikiran terbuka, mau mengeksplorasi dan merenungkan semua yang bisa dilakukan di perpustakaan.

Menjadi agen perubahan mengharuskan pemimpin menjadi wirausahawan, mau mengambil risiko, melihat kebutuhan di kampus dan memenuhi kebutuhan tersebut. Pemimpin perubahan juga harus menjadi komunikator yang baik dan dapat dipercaya. Pemimpin yang menjadi katalis perubahan sangat inovatif dan nyaman dengan perubahan. Dia mencoba ide-ide baru, menerapkannya jika berhasil dan membuangnya jika tidak berhasil. Pemimpin harus menjadi pengambil risiko.

Pengambil risiko tidak harus membahayakan. Risiko dapat dikelola dan keputusan dapat dipikirkan dengan baik. Kapan pun perpustakaan melakukan layanan, pekerjaan atau ide baru, ada risiko yang terjadi. Bahkan keputusan yang dibuat dalam situasi terbaik pun tidak selalu berhasil. Pemimpin sebagai katalisator perubahan harus berubah sesuai dengan perubahan organisasi. Dengan kata lain, pemimpin perubahan harus fleksibel dan dapat beradaptasi. Pemimpin perpustakaan harus nyaman dengan perubahan dan mampu memimpin perubahan. Banyak literatur perubahan berfokus pada bagaimana pemimpin dapat mengatasi penolakan terhadap perubahan, staf yang memerlukan perubahan dan menghargai keberhasilan dalam memimpin perubahan.

Pemimpin Perpustakaan Masa Depan Orang Pertama

Perubahan terkait cara untuk menciptakan dan mempertahankan perpustakaan dan kepustakawanan. Masa depan kepustakawanan akan diisi dengan perubahan misi dan tujuan perpustakaan. Bagaimana, di mana, dan layanan perpustakaan apa yang ditawarkan.

Sebagai orang pertama, pemimpin memiliki keterampilan interpersonal yang kuat, selalu mendukung dan mudah berempati. Perubahan membawa ketidakpastian serta ketakutan jika tidak dapat beradaptasi dan melakukan pekerjaan yang

diharapkan. Sifat dari orang pertama adalah memiliki ketrampilan interpersonal yang kuat, selalu mendukung dan berempati. Pemimpin yang empati lebih baik dalam mengelola emosi seputar perubahan organisasi dan memahami apa yang dibutuhkan staf.

Proses perubahan bisa memperlambat atau mempercepat pemenuhan kebutuhan staf perpustakaan. Empati memberi pemimpin sentuhan humanis dengan lebih mudah memahami dan berhubungan dengan orang lain. Proses perubahan juga membutuhkan pemimpin yang suportif yang dapat memberikan dorongan, motivasi, dan inspirasi bagi staf untuk berkembang dalam organisasi yang berubah. Pemimpin sebagai orang pertama memiliki pengembangan profesional dan mentoring sehingga dapat tumbuh dan mencapai potensi optimal. Pemimpin perlu mengembangkan kegiatan dan keterampilan kepemimpinan mereka. Dalam kehidupan organisasi, pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh staf. Pengaruh jarang dari otoritas hierarkis yang ketat; tetapi dari keterampilan interpersonal dan hubungan positif. Pemimpin yang mengutamakan hubungan interpersonal lebih mampu membuat koneksi dan membangun hubungan yang memberi mereka pengaruh dalam organisasi.

Sifat lainnya dari pemimpin adalah inklusivitas/keragaman. Pemimpin yang mengutamakan staf, akan mampu menciptakan keragaman yang dibutuhkan organisasi di masa depan. Pemimpin mampu menggunakan empati dan keterampilan interpersonal mereka untuk menciptakan lingkungan yang peka dan sadar budaya bagi semua staf perpustakaan. Berikutnya adalah karakter kolaboratif. Pemimpin yang mampu membangun tim di dalam dan di luar perpustakaan. Tim internal memungkinkan perpustakaan menjadi lebih gesit dan merespon lebih cepat terhadap perubahan di lingkungan eksternal. Dan pembangunan tim eksternal menciptakan jaringan dan mitra perpustakaan di seluruh kampus. Tim tersebut tidak hanya membantu menyebarkan misi dan visi perpustakaan, tetapi menjadikan perpustakaan sebagai kekuatan politik yang lebih kuat di kampus.

Visioner

Visi sebagai ciri penting pemimpin perpustakaan masa depan, terutama terkait tentang perubahan kepastakawanan dan tujuan perpustakaan akademik. Visi adalah komponen kunci dari perubahan kepemimpinan. Jika kepemimpinan adalah tentang menciptakan makna, maka visi adalah bagian penting dari makna yang diciptakan oleh pemimpin perpustakaan. Visi bukan hanya makna yang diciptakan seorang pemimpin untuk masa depan, tetapi juga mendefinisikan keadaan perpustakaan saat ini: pekerjaan apa yang perlu dilakukan, pekerjaan apa yang perlu dihentikan, dan pekerjaan apa yang perlu ditingkatkan.

Pemimpin visioner membingkai semua peristiwa dalam visi organisasi, yang dapat diatasi oleh perpustakaan atau langkah maju yang membawa perpustakaan lebih dekat ke visinya. Sebuah visi untuk masa depan juga membuat pernyataan bahwa masa depan tidak akan seperti sekarang atau masa lalu. Sebuah visi

mengasumsikan organisasi akan berkembang, maju, berubah, dan meningkat. Nilai visi pemimpin menunjukkan bahwa perpustakaan tidak boleh berjalan di tempat, tetapi harus terus berkembang.

Agen Perubahan

Kebutuhan untuk mengembangkan visi sangat erat dengan kebutuhan untuk mengimplementasikan visi, mengelola serta memfasilitasi perubahan. Perubahan profesi kepustakawanan sering disorot karena tidak terbuka terhadap perubahan. Pemimpin perpustakaan biasanya menanggung kesalahan karena tidak terbuka untuk perubahan. Pemimpin yang lebih bersedia berubah, akan menghadapi penolakan di perpustakaan. Inilah sebabnya mengapa pemimpin sebagai agen perubahan harus memiliki empati dan keterampilan yang tinggi dengan lingkungannya.

Berpengalaman

Pemimpin yang sukses memahami semua aspek pekerjaan organisasi karena mereka telah melakukan pekerjaan itu sendiri selama bertahun-tahun. Pengalaman dan keahlian memungkinkan mereka untuk mengetahui apa yang terjadi dalam organisasi, apa yang dialami dan dirasakan oleh orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Pemimpin berpengalaman adalah pemimpin yang berpengetahuan luas di semua aspek perpustakaan akademik, mahir secara teknologi, memiliki karir yang panjang dan bervariasi. Mengetahui pekerjaan apa yang dilakukan staf di perpustakaan serta mengurangi jarak antara pemimpin dan bawahan.

Untuk dapat diterima dalam profesi, seseorang harus kompeten dalam pekerjaannya sehari-hari. Pemimpin tanpa kompetensi teknis dan profesional sering dianggap sebagai orang luar. Menjadi pemimpin yang berpengalaman penting bagi mereka karena telah melihat dan mengalami sendiri pekerjaannya, mengetahui cara terbaik untuk memperbaiki masalah dan mengatasi hambatan. Kriteria berpengalaman adalah jenis keterampilan yang penting bagi pemimpin perpustakaan. Mereka tegas, proaktif, dan berdedikasi. Mereka memiliki keterampilan keuangan yang diperlukan untuk mempertahankan anggaran dan penggalangan dana untuk perpustakaan. Ciri-ciri untuk sifat pemimpin yang berpengalaman seperti berorientasi pada detail, tekun, dapat diandalkan dan memiliki tindak lanjut.

Teladan

Pemimpin akan terus-menerus diawasi oleh orang-orang di dalam dan di luar organisasi, tentang perilaku baik dan buruknya. Bertindak sebagai panutan, berperilaku yang mencerminkan pemimpin yang baik dan menjadi teladan bagi staf perpustakaan sangat penting bagi keberhasilan pemimpin. Pemimpin panutan adalah orang yang positif, sopan, didorong oleh nilai dan menetapkan standar tinggi. Perubahan tentu saja sulit bagi banyak orang, sehingga tidak mengherankan jika pemimpin perpustakaan masa depan harus bertindak sebagai panutan yang menyeimbangkan antusiasme dengan kepraktisan, realisme dan

optimisme. Pada akhirnya, staf menginginkan seorang pemimpin yang tetap positif selama proses perubahan.

Autentik adalah kriteria populer lainnya dari sifat pemimpin. Kepemimpinan autentik termasuk menemukan dan menempa nilai-nilai positif. Hal ini tercermin dalam definisi sifat panutan. Pemimpin yang menjadi panutan memimpin dengan nilai-nilai yang telah mereka kerjakan dalam perjalanan kariernya.

Berperilaku sopan sangat erat kaitannya dengan transparansi. Tanpa etika yang kuat, pemimpin tidak bisa mendapatkan kepercayaan di perpustakaan. Kurangnya kepercayaan membuat lebih sulit untuk memimpin perubahan dalam organisasi. Standar tinggi pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi yang humanis. Standar-standar tersebut juga termasuk standar kualitas kerja yang diharapkan dari semua staf perpustakaan. Pemimpin perpustakaan adalah orang yang berpengetahuan luas dan humoris.

Komunikator

Komunikator adalah pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan berbagai cara sesuai dengan kebutuhan konstituen, mendengarkan dengan baik, transparan serta mudah didekati. Pemimpin mengkomunikasikan pesan secara konsisten dan sederhana tentang bagaimana visi disebarkan di perpustakaan. Pentingnya visi dan menyebarkan visi itu ke perpustakaan dan kampus. Komunikasi adalah dasar untuk menciptakan visi bersama. Pemimpin juga harus mengomunikasikan dengan jelas dan ringkas keputusan mereka serta proses dan data yang digunakan untuk membuat keputusan. Seperti itulah cara seorang pemimpin yang transparan. Pada intinya, transparan sebagai pemimpin berarti terbuka, jujur, dan komunikatif setiap saat tentang keputusan organisasi perpustakaan.

Komunikator juga harus pandai mendengar. Pendengar yang baik mendengarkan dengan empati dan menangkap isyarat nonverbal dan apa yang tidak dikatakan. Keterampilan tersebut sangat penting untuk organisasi yang beragam atau menjadi lebih beragam. Suara-suara yang banyak dan beragam layak untuk didengar.

Teori dan Praktik Kepemimpinan

Tujuh kriteria menyeluruh yang menggambarkan pemimpin positif: kecerdasan emosional, memberdayakan, pemikir visioner, komunikator, manajer, dapat dipercaya, dan katalisator perubahan. Dan enam kriteria kepemimpinan masa depan : orang pertama, visioner, agen perubahan, berpengalaman, panutan, dan komunikator semuanya sesuai dengan teori kepemimpinan.

Staf menginginkan empat kriteria dari pemimpin mereka: kepercayaan, kasih sayang, stabilitas, dan harapan. Kriteria yang ditemukan selaras dengan kualitas tersebut. Kriteria dapat dipercaya, memberdayakan, dan panutan berkorelasi dengan kepercayaan. Kecerdasan emosional dan orang pertama diasosiasikan dengan kasih sayang; komunikator, manajer; visioner dan agen perubahan berpasangan dengan harapan.

Pemimpin transformasional menggunakan pengaruh yang diidealkan, pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional untuk mencapai kesuksesan organisasi dan memfasilitasi perubahan jangka panjang.

Kepercayaan, manajer, berpengalaman, dan panutan sesuai dengan pengaruh yang diidealkan. Memberdayakan, komunikator, dan orang pertama bekerja dengan pertimbangan ideal; visioner berkorelasi dengan stimulasi intelektual; dan katalisator untuk agen perubahan terlihat dalam motivasi inspirasional.

Kepemimpinan dengan kriteria kecerdasan emosional adalah kesadaran diri, pengaturan diri, kesadaran sosial, dan manajemen hubungan. Kriteria visioner dan agen perubahan sesuai dengan kesadaran diri. Dapat dipercaya dan panutan selaras dengan pengaturan diri. Komunikator bekerja dengan kesadaran sosial. Pemberdayaan, manajer, orang pertama, dan berpengalaman berkorelasi dengan manajemen hubungan. Hal tersebut sesuai dengan studi Graybill tentang preferensi kepemimpinan pustakawan milenial. Milenial dalam studi Graybill menginginkan pemimpin dengan keterampilan interpersonal (kecerdasan emosional, memberdayakan, dapat dipercaya, orang pertama, dan panutan), kompetensi (manajer dan berpengalaman), manajemen diri (kecerdasan emosional), manajemen orang lain dan komunikasi (komunikator).

Sejalan dengan kerangka kepemimpinan Ammons-Stephens yang mencakup sifat-sifat seperti komunikasi, mengembangkan pustakawan, memfasilitasi perubahan, memiliki visi, cerdas, jujur, memiliki kompetensi budaya dan pandai membangun hubungan. Kreitz menemukan bahwa mengembangkan visi, memimpin perubahan, dan memiliki keterampilan interpersonal yang kuat adalah ciri kepemimpinan yang penting. Sedangkan Le mengungkapkan lima ciri teratas pemimpin perpustakaan termasuk memiliki visi dan keterampilan komunikasi. Pemimpin perpustakaan yang memiliki interpersonal dan intrapersonal yang kuat (kecerdasan emosional dan orang pertama), keterampilan komunikasi, akan dapat berhasil memimpin perubahan, dan dapat menciptakan visi untuk masa depan perpustakaan.

KESIMPULAN

Peran pemimpin dalam organisasi sangatlah besar, karena pemimpin memiliki dampak pada kinerja dan staf perpustakaan. Jangan pernah mengabaikan bagian penting dari proses kepemimpinan, yaitu staf. Staf juga memainkan peran penting. Staf memilih siapa yang harus diikuti dan siapa yang tidak. Hal ini didasarkan pada seberapa baik pemimpin sesuai prototipe dari staf. Oleh karena itu, keterampilan dan sifat apa yang menurut staf dibutuhkan oleh pemimpin sangat penting untuk dipahami dalam proses kepemimpinan.

Kriteria kepemimpinan yang muncul untuk pemimpin positif adalah kecerdasan emosional, memberdayakan, pemikir visioner, komunikator, manajer, dapat dipercaya, dan katalisator perubahan. Untuk pemimpin perpustakaan masa depan adalah orang pertama, visioner, agen perubahan, berpengalaman, panutan, dan

komunikator. Kriteria kepemimpinan yang umum adalah keterampilan interpersonal dan intrapersonal, komunikator, agen perubahan, dan pemimpin dengan visi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Robert Stogdill, "Leadership, Membership, and Organization," *Psychological Bulletin* 47, no. 1 (1950): 3.
2. Avolio, "Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory Building"; Arlene Haddon, Catherine Laughlin, and Corinne McNally, "Leadership in a Time of Financial Crisis: What Do We Want from Our Leaders?" *Leadership and Organizational Development Journal* 36, no. 5 (2015): 612–27.
3. Katherine Klein and Robert House, "On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis," *Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 183–98
4. Petros Malakyan, "Followership in Leadership Studies: A Case of Leader-Follower Trade Approach," *Journal of Leadership Studies* 7, no. 4 (2014): 6–22
5. Robert Kelley, "In Praise of Followers," *Harvard Business Review* 66, no. 6 (1988): 142–48
6. Thomas Sy, "What Do You Think of Followers? Examining the Content, Structure, and Consequences of Implicit Followership Theories," *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 113, no. 2 (2010): 73–84
7. Mary Uhl-Bien and Rajnandini Pillai, "The Romance of Leadership and the Social Construction of Followership," in *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*, eds. Boas Shamir, Rajnandini Pillai, Michelle Bligh, and Mary Uhl-Bien (Greenwich, Conn.: Information Age Publishing, 2007), 187–209
8. Keith Grint, *Leadership: Limits and Possibilities* (New York: Palgrave Macmillan, 2005).
9. Donna Ladkin, *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions* (Northampton, Mass.: Edward Elgar Publishing, 2014)
10. Smircich and Morgan, "Leadership: The Management of Meaning," 258
11. Manning and Robertson, "A Three Factor Model of Followership"; Jon Howell and Maria Mendez, "Three Perspectives on Followership," *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*, eds. Ronald Riggio, Ira Chaleff, and Jean Lipman-Blumen (San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2008), 24–40
12. Avolio, "Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory Building."
13. Uhl-Bien, Riggio, Lowe, and Carsten, "Followership Theory"; Micha Popper, "Toward a Theory of Followership," *Review of General Psychology* 15, no. 1 (2011): 29–36
14. Bligh, Kohles, and Pillai, "Romancing Leadership: Past, Present, and Future."

15. Anne Koenig, Alice Eagly, Abigail Mitchell, and Tiina Ristikari, "Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms," *Psychological Bulletin* 137, no. 4 (2011): 616–42
16. James Pounder and Marianne Coleman, "Women—Better Leaders than Men? In General and Educational Management It Still 'All Depends,'" *Leadership & Organization Development Journal* 23, no. 3/4 (2002): 122–33.
17. Paul Arsenault, "Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue," *Leadership & Organization Development Journal* 25, no. 1/2 (2004): 124–41.
18. Mecca Salahuddin, "Generational Differences Impact on Leadership Style and Organizational Success," *Journal of Diversity Management* 5, no. 2 (2010): 1–6
19. Jolie Graybill, "Millennials among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership," *Journal of Academic Librarianship* 40, no. 1 (2014): 10–15.
20. Frances Hesselbein, "Leading the Workforce of the Future," in *The ASTD Leadership Handbook*, ed. Elaine Biech (Alexandria, Va.: ASTD Press, 2010), 327–38
21. Gabrielle Ka Wai Wong, "Leadership and Leadership Development in Academic Libraries: A Review," *Library Management* 30, no. 2/3 (2017): 153–66
22. Patricia Kreitz, "Leadership and Emotional Intelligence: A Study of University Library Directors and Their Senior Management Teams," *College & Research Libraries* 70, no. 6 (2009): 531–54.
23. Shorlette Ammons-Stephens, Holly J. Cole, Keisha Jenkins-Gibbs, Catherine Fraser Riehle, and William H. Weare Jr., "Developing Core Leadership Competencies for the Library Profession," *Library Leadership & Management* 23, no. 2 (2009): 63–74.
24. Binh Le, "Academic Library Leadership in the Digital Age," *Library Management* 36, no. 4/5 (2015): 300–14