

**ANALISIS PRAKTIK KEPEMIMPINAN KOORDINATOR  
PERPUSTAKAAN BALAI ARKEOLOGI DAERAH ISTIMEWA  
YOGYAKARTA MENURUT PANDANGAN MAHA KUMARAN**

**Widiyastuti\*, Eko Kurniawan\*\*, Riesha Setyowati\*\*\*,  
Endang Dwi Lestariningsih\*\*\*\***

*Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta*  
widiyastuti07@yahoo.com\*, masekokurniawan@yahoo.co.id\*\*,  
rierisha@gmail.com\*\*\*, ndang\_dl@yahoo.com\*\*\*\*

**Abstract**

*This study aims to determine the style of leadership in the Special Library Archeology Yogyakarta. The method used in this research is qualitative so that the findings data will be analyzed by using the leadership theory of Kumaran. The result is the leadership practice in Balai Archeologi Yogyakarta is combines an affiliative and democratic leadership style.*

**Key Words:** *Leadership, Library*

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan di Perpustakaan khusus Balai Arkeologi Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif sehingga data temuan akan dianalisis dengan menggunakan teori kepemimpinan dari Kumaran. Hasilnya adalah praktik kepemimpinan koordinator perpustakaan Balai Arkeologi yogyakarta ini mengkombinasikan antara gaya kepemimpinan *affiliative* dan *democratic*.

**1. Latar belakang**

Manusia sebagai makhluk individual sekaligus makhluk sosial, tidak lepas dari tanggung jawab yang harus ia emban. Di sebuah lembaga dibutuhkan seorang pemimpin yang berkompeten di bidangnya, dikarenakan kompetensi tersebutlah

yang nantinya bisa ditularkan kepada bawahannya untuk bisa mencapai tujuan yang dicita-citakan. Selain dengan kompetensi yang dimiliki, keberhasilan suatu lembaga juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan diartikan sebagai “perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya”. Satiap orang tentunya mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda, tidak terkecuali gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh koordinator perpustakaan khusus Balai Arkeologi Yogyakarta.

Dijelaskan lebih lanjut bahwa Balai Arkeologi Yogyakarta merupakan suatu lembaga yang bertugas untuk mengkaji budaya manusia masa lampau melalui artefak maupun ekofak. Balai arkeologi tersebut mempunyai perpustakaan yang digunakan untuk menyimpan koleksi terkait arkeologi. Saat ini perpustakaan balai arkeologi Yogyakarta dikelola oleh 2 orang Satu sebagai koordinatornya, dan satu lagi sebagai pengelola perpustakaan.

Penulis tertarik meneliti gaya kepemimpinan di perpustakaan Balai Arkeologi karena merupakan salah satu perpustakaan khusus instansi pemerintah yang lembaga induknya bergerak dibidang penelitian. Penulis berasumsi bahwa perpustakaan pada lembaga

penelitian memiliki peran penting untuk mendukung pencapaian visi dan misi institusi serta menyediakan referensi yang memadai untuk peneliti dalam menuliskan hasil penelitiannya. Selain itu di Perpustakaan Balai Arkeologi DIY hanya dikelola dua orang, satu sebagai koodinator, satunya lagi sebagai staff. Sedangkan staffnya lebih tua secara usia, dan lebih tinggi secara kepangkatan. Dengan kondisi tersebut menarik untuk dibahas bagaimana gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh koordinator perpustakaan khusus Balai Arkeologi Yogyakarta?

Kaitannya dengan hal di atas, maka dalam penelitian ini akan dijelaskan lebih lanjut terkait dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh koordinator Perpustakaan Balai Arkeologi Yogyakarta, yang kemudian akan dianalisis berdasarkan teori kepemimpinan yang ditemukan oleh Maha Kumaran. Penulis memilih teori tersebut dikarenakan di dalamnya dijelaskan secara detail mengenai teori behavioral beserta penggolongan jenis kepemimpinan berdasarkan perilakunya, sehingga dapat mempermudah dalam proses pengolahan dan penyajian data.

Dalam tulisan ini yang dimaksud dengan koordinator adalah seseorang yang ditugaskan untuk memimpin perpustakaan Balai Arkeologi DIY.

## **2. Landasan Teori**

### **2.1 Pemimpin**

Setelah menelusur ke berbagai referensi, ada beberapa teori terkait dengan pemimpin, yaitu: pemimpin merupakan seseorang yang menjadi fokus dalam perilaku kelompok, pemimpin juga diartikan sebagai seseorang yang mempunyai kemampuan memimpin suatu kelompok yang mengarah ke tujuan tertentu. Selain itu pemimpin juga diartikan sebagai seseorang yang dipimpin oleh anggota kelompoknya untuk memimpin kelompok tersebut. Pemimpin juga bisa diartikan sebagai seseorang yang mampu mendemonstrasikan pengaruhnya terhadap kelompok yang bersangkutan.

Pemimpin menurut kumaran berbeda dengan manager, pemimpin (*leader*) berfokus pada memotivasi dan mempengaruhi orang (bawahan), membuat tujuan dan arah organisasi serta menjadi pelatih yang mengajarkan pada bawahannya tentang sebuah pekerjaan bukan sekedar pengawas.

Dari uraian di atas maka dapat diambil pengertian bahwa, pemimpin merupakan seseorang yang membuat tujuan organisasi serta memotivasi, mempengaruhi, mengajari dan melatih yang dipimpin untuk melakukan pekerjaan dan mencapai tujuan tertentu bertugas untuk memimpin, ataupun mengatur kelompoknya agar mau melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

Dalam konteks pembahasan makalah ini pemimpin/ koordinator perpustakaan adalah orang yang menentukan tujuan yang akan dicapai sebuah perpustakaan, mempengaruhi, mengajari dan memotivasi pustakawan dan staf perpustakaan yang dipimpinnya untuk melaksanakan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan perpustakaan yang telah ditentukan.

### **2.2 Kepemimpinan**

Secara Bahasa kepemimpinan berasal dari kata pimpin, yang diartikan sebagai “bimbing” ataupun “tuntun”, dari kata itu muncullah kata kerja “memimpin” yang berarti membimbing atau menuntun. Sedangkan secara istilah kepemimpinan diartikan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka

mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Teori lain mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan:

“proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”.

Dari teori di atas, maka dapat diambil pengertian bahwa kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan menjelaskan kepada bawahan, berinisiasi dan memelihara kekompakan kelompok, serta bersikap konsisten, agar setiap anggota dapat memberikan sumbangan secara efektif kepada organisasi

Selanjutnya, dijelaskan bahwa ada beberapa teori yang dijelaskan pada bukunya Kumaran, yaitu :

- a. *The great men*
- b. *Trait Theory*
- c. *Behavioral Theory*
- d. *Situational Theory*

Dalam makalah ini, penulis mengacu pada teori behavioral. Dikarenakan penulis ingin mengetahui bagaimana perilaku kepemimpinan koordinator perpustakaan Balai Arkeologi DIY. Teori behavioral merupakan:

*“Another popular theory was the behavioral theory approach to leadership. This defined leaders not by characteristics but Leadership styles by their behaviors. Leaders or managers were either task-oriented or staff-oriented. Depending on their orientation, their leadership styles varied. Task-oriented leaders focused on achieving their tasks and might adopt an autocratic style. But staff-oriented managers were more worried about the job satisfaction of their employees. Leaders, according to behavioral theorists, were either coercive, authoritative, affiliative, democratic, pace-setting or coaching. As their names indicate, coercive leaders were more controlling and demanding, authoritative leaders led the way, affiliative leaders were*

*empathetic, democratic leaders were participative, pace-setters were forceful in their leading style, and coaches were encouraging and motivating”.*

Dari teori di atas dapat diambil pengertian bahwa teori ini berfokus pada perilaku pemimpin bukan pada karakteristiknya. Pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang berorientasi kepada tugas ataupun berorientasi terhadap stafnya. Pemimpin yang berorientasi kepada tugas bertujuan untuk pencapaian tugas-tugas organisasi dan lebih cenderung

[illegible]

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa teori *behavioral* dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu :

## 1. Modus operandi kepemimpinan

a. *Coercive* (memenuhi permintaan dengan segera) maksudnya adalah seorang pimpinan akan melakukan

instruksi dan mengharuskan bawahannya memenuhi permintaannya dengan cepat tanpa bertanya atau beralasan.

b. *Authoritative* (mengarahkan bawahan mencapai visi) maksudnya seorang pemimpin dengan modus mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan.

c. *Affiliative* (menciptakan keselarasan dan membangun ikatan emosional) maksudnya pimpinan mau mendekati bawahannya dan memahami emosi bawahan mau mengerti kesulitan dan kelebihan bawahannya sehingga terjadi ikatan emosi yg baik sehingga pekerjaan bisa dilaksanakan bersama dengan baik.

d. *Democratic* (bawahan ikut berpartisipasi) adalah model pemimpin yang mau menampung aspirasi atau masukan dari bawahannya dan mengikut sertakan partisipasi bawahannya pada semua aspek pekerjaan baik itu usulan ide maupun tenaga.

e. *Pace-setting* (membuat standar yang tinggi) maksudnya pemimpin dalam membuat arahan pekerjaan membuat standar

yang tinggi dan harus perfect sesuai dengan standarnya sendiri tanpa melihat kemampuan bawahannya, seharusnya bila bawahan kurang paham diberikan pengarahan atau pelatihan terlebih dulu agar paham.

- f. Coaching* (pengembangan bawahan ke depan) maksudnya adalah dalam melaksanakan kepemimpinannya melihat potensi yang ada pada bawahan dan membuka kesempatan bawahan untuk berkembang, baik melalui pelatihan, izin lanjut belajar dsb.

## 2. Gaya bicara atau gaya bahasanya

- a. Coercive* , seorang pemimpin dengan gaya ini akan memilih kalimat “Kerjakan apa yang aku katakan padamu” dari kalimat tersebut jelas akan memasung kreativitas bawahannya karena bawahan hanya dipaksa melakukan pekerjaan yang sama persis dg perintah pimpinan.
- b. Authoritative* seorang pemimpin dengan gaya ini akan memilih kalimat “Dikerjakan bersama-

sama”. Dengan bahasa tersebut bawahan menjadi lebih termotivasi dalam pekerjaannya karena bawahan tidak merasa sendiri menanggung beban pekerjaan.

- c. Affiliative* Bawahan yang mengerjakan pertama kali, meskipun bawahan mengerjakan pertama kali tetapi apabila ada yang salah pimpinan akan melakukan revisi atau masukan sehingga pekerjaan menjadi baik
- d. Democratic* : bawahan memiliki idea pa, sehingga disini pemimpin menampung ide-ide dari bawahan karena bawahan yang langsung berhadapan dengan pekerjaan sehingga memungkinkan tau dan memiliki banyak ide untuk dimunculkan.
- e. Pace-setting*: pemimpin cenderung mengatakan “Kerjakan seperti yang saya kerjakan sekarang”. pemimpin dengan model bahasa spt ini membuat lingkungan kerja stagnan tanpa ada perubahan apa lagi perkembangan.
- f. Coaching*: pemimpin cenderung mengatakan “coba kerjakan” pemimpin dengan gaya ini memberi

kesempatan kepada bawahan untuk mencoba sehingga mendapatkan pengalaman baru.

### 3. Kompetensi kecerdasan emosional

- a. *Coercive*: Berorientasi pada pencapaian, inisiatif, pengendalian diri: maksudnya pencapaian kerja yang diutamakan namun inisiatif hanya datang dari pimpinan, pimpinan mengendalikan diri untuk berbaur dengan bawahannya.
- b. *Authoritative*: Kepercayaan diri, empati, agen perubahan. Model ini akan berdampak pada kepercayaan diri bersama melalui empati yang mendasari sehingga akan memuat perubahan situasi kerja yang nyaman dan lebih baik.
- c. *Affiliative*: Empati, membangun kerjasama, komunikasi, maksudnya adalah pimpinan memiliki kompetensi untuk membangun kerjasama dan komunikasi dengan bawahannya karena sifat empati yang dimilikinya.
- d. *Democratic*: Kerjasama, pemimpin kelompok, komunikasi. Maksudnya pimpinan

memiliki kompetensi untuk bekerjasama, berkomunikasi dan memimpin kelompok yang terdiri dari bawahannya.

- e. *Pace-setting*: Berhati-hati, berorientasi pada pencapaian, inisiatif, maksudnya adalah pimpinan memiliki kompetensi dan emosi yang berorientasi pada pencapaian kerja sehingga target kerja sangat diutamakan, jika sudah memenuhi target ya sudah tanpa ada peningkatan. Berhati-hati pada bawahannya dan inisiatif muncul pada dirinya sendiri.
- f. *Coaching*: Pengembangan tim, empati, kesadaran diri, maksudnya pemimpin memiliki kompetensi dan kecerdasan emosi untuk mampu mengembangkan tim, dan membangun kesadaran diri bawahannya untuk bekerja giat, berempati.

### 4. Perbedaan dari aspek Kapan gaya ini tepat untuk diterapkan

- a. *Coercive*: Dalam keadaan krisis, ketika memulai perubahan, atau ketika ada masalah pegawai.
- b. *Authoritative*: perubahan

dibutuhkan ketika ada visi baru, atau ketika membutuhkan arah yang jelas.

- c. *Affiliative*: Mengembalikan persatuan tim atau untuk memotivasi tim selama krisis.
- d. *Democratic* : Membangun kompromi atau mendapatkan masukan dari pegawai yang kompeten.
- e. *Pace-setting* : Untuk mendapatkan hasil cepat dari motivasi yang tinggi dan tim yang kompeten.
- f. *Coaching* : Untuk membantu pegawai memperbaiki kinerjanya atau membangun kekuatan secara berkelanjutan.

### 5. Dampak yang ditimbulkan

- a. *Coercive* berdampak negatif
- b. *Authoritative*: lebih banyak positif
- c. *Affiliative*: positif
- d. *Democratic* : positif
- e. *Pace-setting*: negatif
- f. *Coaching*: positif

### 3. Pembahasan dan Analisis Data

#### 3.1 Profil Perpustakaan Balai Arkeologi Yogyakarta

Perpustakaan Balai Arkeologi

Yogyakarta merupakan salah satu perpustakaan khusus instansi pemerintah yang beralamat di Jl. Gedongkuning 174, Kotagede, Yogyakarta 55171. Melalui Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2015.

Tentang Organisasi dan Tata Kerja, Balai Arkeologi D.I. Yogyakarta berada di bawah Pusat Penelitian Arkeologi Nasional (Eselon II), Badan Penelitian Pengembangan (Eselon I), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Balai Arkeologi Yogyakarta bertugas melaksanakan penelitian arkeologi di tiga wilayah administratif setingkat propinsi, yaitu Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, dan Jawa Timur.

Untuk mendukung kegiatan penelitian, perpustakaan Balai Arkeologi Yogyakarta saat ini memiliki koleksi sekitar 9.106 eksemplar terdiri dari buku, terbitan berkala, ensiklopedi, laporan akhir studi (skripsi tesis dan disertasi), laporan penelitian dan klipring tentang arkeologi. Pengelolaan koleksi menggunakan kode yang dibuat sendiri oleh pustakawan, tidak menggunakan sistem klasifikasi yang sudah ada. Layanan bersifat terbuka untuk anggota perpustakaan yang terbatas di lingkup Balai Arkeologi saja, sehingga dari luar

instansi tidak dapat meminjam koleksi, dengan jam pelayanan 08.00 – 13.30

### **3.2 Profil Koordinator Perpustakaan Balai Arkeologi Yogyakarta**

Saat ini yang menjadi Koordinator Perpustakaan Balai Arkeologi Yogyakarta adalah Bp. Bayu Indra Saputro, SIP. Beliau tinggal di Ngajeg, RT 004/RW 025, Tirtomartani, Kalasan, Sleman, DIY. Dilihat dari segi pendidikan, beliau merupakan Pustakawan lulusan S1 Ilmu Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2008-2011. Namun sebelum menempuh pendidikan S1, beliau juga sempat mengambil D3 MIP UGM 2005-2008.

Sebelum bekerja di Balai Arkeologi Yogyakarta, dulunya beliau bekerja di Perpustakaan AKMIL Magelang mulai tahun 2007-2008. Kemudian pada tahun 2009, mulai bekerja menjadi Kasubpokja Perpustakaan Balai Arkeologi Yogyakarta. Untuk mengembangkan kompetesinya beliau mengikuti organisasi IPI mulai tahun 2009 – 2016.

### **3.3 Analisis Data.**

Perpustakaan Balai Arkeologi ini dipimpin oleh seorang pustakawan bernama Bapak Bayu Indra Saputro, SIP. dan stafnya

bernama Bapak Didik Santosa. Dalam penelitian ini penulis melihat bagaimana Pak Bayu sebagai kepala perpustakaan mengembangkan praktik kepemimpinannya dan bagaimana progress dan perkembangannya selama ini.

Setelah dilakukan wawancara pada tanggal 11 November 2016, maka diperoleh data bahwa:

- a. Pemimpin tidak pernah memberikan instruksi kepada staffnya, dikarenakan keduanya sudah membagi tugas masing – masing berdasarkan job deskripsi.
- b. Perpustakaan tersebut dikelola oleh dua orang saja, yaitu satu sebagai koordinator, dan satu lagi sebagai staff. Hal itu menyebabkan keduanya saling memahami, ataupun empati terhadap lainnya, sehingga tumbuh sikap saling membantu.
- c. Ketika ada undangan atau acara terkait dengan pengembangan profesi, misalnya seminar maupun pelatihan, maka keduanya membagi sesuai dengan kapasitasnya. Jika undangannya ranahnya manajerial, maka yang berangkat adalah

coordinator, sedangkan jika acaranya terkait dengan teknis perpustakaan, maka yang menghadiri adalah staffnya.

- d. Selain mengerjakan bagaian perpustakaan, terkadang koordinator juga membantu bagian lain yang butuh bantuan.
- e. Pemimpin mempercayai staffnya terhadap tugas yang dikerjakan, hal ini

|                                                |                                                                                   |                    |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Modus operandi kepemimpinan                    | Pemimpin dan staff saling mengerti satu sama lain.                                | <i>Affiliative</i> |
| Gaya bicara                                    | jika ada permasalahan dihadapi bersama – sama dengan bermusyawarah.               | <i>Democratic</i>  |
| Kompetensi kecerdasan emosional yang mendasari | Pemimpin menghormati staffnya dikarenakan factor senioritas kepangkatan dan usia. | <i>Affiliative</i> |

#### 4. Kesimpulan

Dari pembahasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa, praktik kepemimpinan koordinator perpustakaan Balai Arkeologi Yogyakarta ini mengkombinasikan antara gaya kepemimpinan *affiliative* dan *democratic*. *Affiliative* karena Pak Bayu berusaha menghormati bawahannya, berempati, saling mengerti, dan saling membantu. Pak Bayu juga berusaha membangun kompromi dan interaksi dengan bawahan untuk mendapatkan masukan kritik dan saran dari bawahan, dan selalu bermusyawarah jika ada

permasalahan hal ini sesuai dengan gaya kepemimpinan *democratic*.

Kepemimpinan dengan gaya *affiliative* dan *democratic* lebih sering kita temukan di perpustakaan dengan jumlah staff dan koleksi yang sedikit seperti perpustakaan khusus dan perpustakaan sekolah. Hal ini dimungkinkan karena interaksi yang bisa terjalin hanya dengan orang itu saja sehingga rasa empati, kompromi, saling mengerti harus lebih besar berbeda dengan perpustakaan dengan jumlah staff dan koleksi yang besar, seperti perpustakaan umum dan perpustakaan perguruan tinggi.

#### Daftar Pustaka

- E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Remaja Rosdakarya : Bandung, 2002.
- Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Kartika, 1997.
- Kumaran, Maha, *Leadership in Libraries: a focus of ethnic-minority librarians*, Oxford: Chandos, 2012.
- Lasmanto, *Gaya kepemimpinan Kiai pondok Pesantren Binaul Umat Sentran Sumberarum Moyudan Sleman Yogyakarta*,

- Thesis, Yogyakarta: PPs UIN Sunan Kalijaga, 2010.*
- Nawawi, *Kepemimpinan menurut Islam*, Yogyakarta: Gama Press, 2003.
- Ngubaroh, Wara Indah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Studi atas Gaya Kepemimpinan Kepala SD Muhammadiyah Sapen Yogyakarta dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolahnya Sendiri dan SD-SD Muhammadiyah Binaannya*, Thesis. Yogyakarta : PPS UIN SUKA, 2010.
- Pramudja., *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara , 1995.
- Sujanto, Bedjo, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Jakarta: Sagung Seto, 2007.
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj. Budi Supriyanto, Jakarta: Indeks, 2005.
- Yusuf. *Dinamika Kelompok : Kerangka Studi dalam Perspektif Psikologi Sosial*. Bandung : Armico, 2009.