GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTUR
DALAM MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA
DI EKSOTIKA KARMAWIBHANGGA INDONESIA

JURNAL

Oleh :

AHMAD NOOR FADLI

NIM : 1410038026

PROGRAM STUDI TATA KELOLA SENI

JURUSAN TATA KELOLA SENI

FAKULTAS SENI RUPA

INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA

2019

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

Naskah jurnal ini telah diterima oleh Tim Pembimbing Skripsi Pengkajian Seni Jurusan Tata Kelola Seni, Fakultas Seni Rupa, Institut Seni Indonesia Yogyakarta pada tanggal 9 Februari 2019.

Pembimbing I

Yohana Ari R, SE., M.Sc.
NIP. 19730205 200912 2001

Pembimbing II

M. Kholid Arif Rozaq, S.Hut., M.M
NIP. 19760521 200604 1002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Tata Kelola Seni
Program Studi Tata Kelola Seni

Dr. Timbul Raharjo, S.Sn., M.Hum.
NIP. 19691108 199303 1001

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTUR DALAM MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DI EKSOTIKA KARMAWIBHANGGA INDONESIA

Oleh :
AHMAD NOOR FADLI
NIM : 1410038026

PROGRAM STUDI TATA KELOLA SENI
JURUSAN TATA KELOLA SENI
FAKULTAS SENI RUPA
INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA

ABSTRAKSI

Eksotika Karmawibhangga Indonesia (EKI) merupakan organisasi seni pertunjukan yang berfokus pada seni tari. Berdiri sejak 1996 oleh Rusdy Rukmarata dan Aiko Senosoenoto dengan tujuan membuat media berekspresi bagi anak muda serta menciptakan koreografer muda. Penelitian tentang gaya kepemimpinan direktur dalam mengelola sumber daya manusia di EKI bertujuan untuk mengindetifikasi serta memahami secara mendalam tipe, gaya kepemimpinan, dan fungsi-fungsi yang telah dijalankan oleh direktur, juga mengetahui hambatan yang terjadi. Penting bagi direktur untuk memahami gaya kepemimpinan yang tepat dalam menjalankan organisasi sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, serta studi pustaka.

Hasil penelitian berupa: (1)Tipe kepemimpinan yang dijalankan yaitu paternalistik dan demokratik yang berarti pemimpi dihormati oleh anggota namun pemimpin juga menghargai setiap pendapat anggota. (2)Gaya Kepemimpinan yang dilakukan yaitu direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi yang berarti direktur memberikan arahan serta dukungan pada anggota agar lebih kreatif dalam menjalankan tugas. (3)Fungsi kepemimpinan yang dilakukan yaitu instruksi, konsultasi, dan partisipasi. Fungsi yang belum mampu dijalankan dengan baik yaitu pengendalian karena direktur belum mampu menyelesaikan masalah yang ada di lingkup SDM mengenai jam kerja yang tidak pasti bagi karyawan dan intensitas jam latihan yang tinggi bagi penari.

Kata kunci : Gaya kepemimpinan, direktur, organisasi, dan seni pertunjukan.

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha di era global menuntut setiap pelaku industri untuk lebih responsif dan kreatif dalam melihat peluang usaha.[1] Hal tersebut menyebabkan setiap organisasi harus terus mengembangkan usaha seperti berinovasi dengan produk lama, memunculkan produk baru atau membuka usaha di sektor lain. Kegiatan tersebut bertujuan untuk terus mendapatkan keuntungan dan berusaha mempertahankan hidup dalam jangka panjang.

Usaha yang terus dikembangkan tersebut berbanding lurus dengan persaingan yang semakin kompetitif antar organisasi, sehingga setiap organisasi harus memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya manusia (SDM) menjadi daya dukung organisasi yang paling penting dan harus diperhatikan karena berperan sebagai penggerak sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi.[2] SDM membutuhkan manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia yang bekerja di organisasi sehingga mampu menciptakan nilai ekonomi dan sosial secara efektif serta efisien.[3]

Kegiatan manajemen sumber daya manusia membutuhkan seorang direktur sebagai pemimpin. Direktur diartikan sebagai orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.[4] Peran seorang direktur tentu akan berpengaruh terhadap kondisi di lingkungan organisasi. Seorang direktur perlu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik untuk menggerakan, memotivasi, dan mengarahkan potensi SDM. Cara yang dilakukan berbeda-beda. Hal ini terjadi karena gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dari direktur. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan

---

[1]Dewy Trang S., "Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan" dalam *Jurnal EMBA*, Vol. 1 No. 3 September 2013, hal. 209

[2] Mutiara S. Panggabean, Manajemen Sumber Daya Manusia, Rajawali Pers, Jakarta, 2015, hal. 21

[3] Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Rajawali Pers, Jakarta, 2015, hal. 21

[4] Miftah Thoha, Kepemimpinan dalam Manajemen, Rajawali Pers, Jakarta, 2006, hal.8

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

strategi yang diterapkan oleh pemimpin dalam memengaruhi kinerja anggota.[5] Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh direktur harus sesuai dengan situasi kondisi di lingkup organisasi.

Peran direktur dalam mengelola dan meningkatkan kinerja SDM juga dilakukan oleh direktur di organisasi seni pertunjukan. Organisasi seni pertunjukan yang dimaksud adalah Eksotika Karmawibhangga Indonesia (EKI *Dance Company*) di Jakarta. Berdiri sejak 1996 oleh pasangan suami isteri Aiko Senosoenoto dan Rusdy Rukmarata. Ide awal pembentukan organisasi seni ini yaitu untuk membangun sanggar tari berisikan SDM yang memiliki ketertarikan pada dunia tari, serius ingin mempelajari tari, serta sebagai wadah bagi anak muda untuk menuangkan ekspresi dan bakat yang mereka miliki.

EKI masih aktif berkesenian hingga saat ini, manajemen yang dilakukan tentu terus berkembang sesuai perubahan zaman. Perkembangan yang dilakukan terlihat dari jenis pertunjukan yang diawal hanya berfokus pada tari namun saat ini berkembang ke seni peran yaitu drama musikal. Perkembangan ini tentu menuntut direktur sebagai pemimpin harus mampu berperan dalam meningkatkan kualitas SDM yang ada.

EKI membagi SDM menjadi dua bagian berbeda yaitu karyawan dan penari. Masalah yang dialami oleh SDM di EKI merujuk pada satu hal yaitu kejenuhan. Direktur HRD di EKI mengungkapkan bahwa hambatan ini terjadi karena EKI sebagai organisasi di bidang seni tidak memiliki jam kerja yang pasti dan intensitas jam latihan yang cukup tinggi bagi penari. Dua hal ini tentu berpengaruh terhadap kinerja SDM yang ada, maka menjadi tugas seorang direktur sebagai pemimpin untuk meningkatkan kembali kemampuan dan semangat SDM dalam bekerja melalui gaya kepemimpinan yang dilakukan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dilakukan penelitian mengenai "Gaya Kepemimpinan Direktur Dalam Mengelola Sumber Daya Manusia di Eksotika Karmawibhangga Indonesia".

[5] Veitzhal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2006, hal. 64

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

2. Rumusan Masalah

Bagaimana gaya kepemimpinan direktur dalam mengelola sumber daya manusia di Eksotika Karmawibhangga Indonesia?

3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang upaya-upaya yang dilakukan direktur dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan memperhatikan gaya kepemimpinan, dalam menjalankan peran sebagai pemimpin organisasi, dan hambatan yang didapat dari proses meningkatkan kinerja SDM tersebut yang kemudian dianalisis melalui gaya kepemimpinan, tipe kepemimpinan, teori pendekatan kepemimpinan, serta fungsi yang dijalankan direktur tersebut di organisasi seni Eksotika Karmawibhangga Indonesia.

4. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara holistik.[6] Penelitian kualitatif menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan cara melibatkan berbagai metode yang ada.

a. Metode Pendekatan

Penilitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif yang didefinisikan sebagai suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, ataupun suatu sistem pemikiran pada masa sekarang dengan tujuan untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.[7] Pendekatan ini dilakukan dengan cara

[6] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rosdakarya, Bandung, 2007,hal.6
[7] Moh. Nazir, Metode Penelitian, Ghalia Indonesia, Bogor, 2014, hal. 43

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

wawancara, observasi, dan studi dokumen untuk mengumpulkan data sementara yang kemudian dikembangkan untuk dianalisis.

b. Situasi Sosial dan Informan

Lingkup penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi sebagai bahan ukuran penelitian melainkan siatusi sosial yang terdiri dari tiga elemen (tempat, pelaku, dan aktivitas) yang berinteraksi secara sinergis; sementara sampel pada penelitian kualitatif disebut informan atau narasumber.[8]

1) Tempat. Penelitian dilakukan di organisasi seni Eksotika Karmawibhangga Indonesia yang beralamatkan Jl. Padang no. 23, Jakarta Selatan.
2) Pelaku. Pelaku yang menjadi fokus penelitian adalah direktur sebagai pemimpin organisasi sekaligus pemimpin SDM yang ada pada organisasi tersebut.
3) Aktivitas. Aktivitas yang diamati adalah interaksi yang terjadi antara direktur dengan SDM organisasi tersebut yang dapat berupa percakapan, diskusi, dan kegiatan yang dilakukan.
4) Informan. Informan yang dipilih adalah direktur EKI sendiri sebagai orang yang diteliti, manajer umum, manajer HRD, manajer tim penari, karyawan bagian humas, karyawan produksi, dan penari.

c. Metode Pengumpulan Data

1) Studi pustaka. Data hasil studi pustaka didapatkan oleh peneliti dari media masa seperti surat kabar daring, skripsi, serta buku tentang sumber daya manusia dan kepemimpinan yang kemudia dipelajari dan dicatat untuk memperkuat data.
2) Observasi. Peneliti melakukan pengamatan langsung dan mendokumentasikan beberapa kegiatan sehingga mampu memperkuat data yang ada. Beberapa hal yang diamati seperti suasana kerja yang

[8] Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif, Alfabeta, Bandung, 2001, hal. 49

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

terbangun di bagian karyawan, suasana latihan yang ada di bagian penari, mengamati interaksi yang terjadi antar individu serta antara direktur dengan individu lain.

3) Wawancara. Kegiatan wawancara dilakukan oleh peneliti untuk melakukan penyesuaian data yang telah ditemui antara hasil observasi dengan fakta-fakta yang dirasakan langsung oleh narasumber yang berkaitan langsung dengan masalah pada penelitian ini.

d. Metode Analisis Data

Analisis data pada penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah menjadi satuan unit yang dapat dikelola, mensintesiskan, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, kemudian memutuskan apa yang dapat diceritakan pada orang lain atau dilaporkan.[9] Penelitian ini membagi tahapan analisis data menjadi tiga proses yaitu reduksi atau merangkum data agar lebih fokus pada pembahasan, penyajian data atau proses menyusun informasi dari data yang telah didapat, dan membuat kesimpulan dari data yang telah diperoleh juga diolah.

B. PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

1. Profil Organisasi

Eksotika Karmawibhangga Indonesia (EKI *Dance Company*) merupakan organisasi seni yang terletak di Jl. Padang no. 23, Jakarta Selatan. EKI merupakan sebuah organisasi seni tari profesional yang memadukan unsur tradisi dan kontemporer dalam setiap karya yang ditampilkan. Istilah eksotika yang tertera pada nama organisasi berarti sesuatu hal yang eksotis atau memiliki daya tarik yang khas. Istilah karmawibhangga berasal dari relief Candi Borobudur di Jawa Tengah. Relief karmawibhangga memberikan

[9] Djuaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, Metodologi Penelitian Kualitatif, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2014, hal. 247

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

penggambaran tentang kehidupan dan ajaran agama, khususnya agama Hindu dan Buddha tentang bagaimana kehidupan baik akan mendapat balasan baik dan kehidupan buruk akan mendapat balasan buruk.[10] Hal ini menggambarkan tentang semangat kejujuran dan keterbukaan pemikiran masyarakat pada zaman tersebut. [11] Istilah ini dipilih karena dilatar belakangi oleh dua pendiri EKI yang merupakan pandita utama di Majelis Nichiren Shoshu Buddha Dharma Indonesia.

Pengertian tersebut menjelaskan bahwa EKI sebagai sebuah organisasi seni pertunjukan berupaya memberikan karya-karya yang kreatif dan inovatif sehingga memiliki kekhasan tersendiri dalam setiap pertunjukan. Kejujuran yang dituangkan dalam setiap karya diwujudkan dengan mengangkat isu yang terjadi di masyarakat menjadi sebuah pertunjukan tari. EKI mencoba memberikan pesan atau kritik yang disampaikan atas hal-hal yang terjadi di masyarakat melalui pertunjukan seni. Istilah Indonesia pada nama EKI diharapkan mampu menggambarkan identitas Indonesia sebagai negara yang kreatif saat EKI tampil di dunia internasional.

EKI berdiri sejak 1996 dan masih aktif berkesenian hingga saat ini. Pendiri organisasi ini adalah pasangan suami isteri Aiko Senosoenoto dan Rusdy Rukmarata. Kedua orang ini juga merupakan Pandita Utama dari Majelis Nichiren Shoshu Buddha Dharma Indonesia.[12] Keseriusan dalam membangun sanggar tari diawali dari keresahan terhadap penari lepas yang bermunculan. Penari lepas berarti para penari yang bekerja untuk sebuah projek seni pertunjukan dalam waktu tertentu dengan kontrak perjanjian. Sistem penari lepas dirasa kurang maksimal dalam mempertunjukan sebuah karya sebab waktu latihan yang terbatas akibat sulit bertemu antara satu dengan yang lain.[13]

[10] Shofi Sapari, Skripsi: Perkembangan dan Makna Relief Karmawibhangga pada Candi Borobudur. Malang : Universitas Negeri Malang 2010

[11] http://www.ekidanceco.co.id/about-eki, diakses 12 Desember 2018, pukul 03.00 WIB

[12] http://m.mediaindonesia.com/amp/rusdy-rukmarata- tari-yang membangun-kehidupan, diakses 12 Desember 2018, pukul 06.33 WIB

[13] Rusdy Rukmarata, 56 th., Pemilik Eksotika Karmawibhangga Indonesia, "Wawancara Pribadi", 10 April 2018

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

Pemilik EKI memunculkan sebuah ide dalam mengatasi keresahan terhadap penari lepas yaitu menciptakan penari itu sendiri dengan mencari anak muda yang memiliki ketertarikan dalam dunia seni pertunjukan dan serius ingin mempelajari seni pertunjukan. Proses yang kemudian dilakukan adalah mendidik secara mendalam dan memberikan latihan. Rusdy Rukmarata yang memiliki kemampuan sebagai koreografer menunjukkan keseriusan dalam melatih dengan mengandalkan prinsip kerja keras, disiplin, serta latihan yang sungguh-sungguh. Beliau menggunakan seni pertunjukan sebagai metode pembelajaran dan pengarahan bagi anak muda dalam menuangkan ekspresi mereka ke arah yang positif.

Prestasi yang dimiliki EKI selain beberapa kali tampil di luar Indonesia, sudah dua kali EKI dipanggil untuk memberikan sajian pertunjukan di Istana Negara. Pertunjukan yang pertama dilakukan saat bulan September 2016 dalam jamuan makan malam Presiden Joko Widodo dan Presiden Filipina Rodrigo Duterte, serta saat Januari 2017 dihadapan Presiden Joko Widodo dengan Perdana Menteri Jepang Shinzo Abe.[14]

Filosofi EKI dalam berkesenian yaitu *Art for the people, art from the heart* yang berarti seni untuk semua orang tanpa terkecuali. Seni dapat dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa memandang usia ataupun status sosial. Seni dari hati merupakan wujud ketulusan dalam berkarya dan berproses pada dunia seni pertunjukan, baik proses latihan/produksi hingga pertunjukan. Semua pertunjukan yang ditampilkan didukung oleh SDM yang berdedikasi, berbakat, dan profesional.

EKI membagi program pertunjukan menjadi dua yaitu pertunjukan projek dan pertunjukan idealis. Pertunjukan projek merupakan jenis pertunjukan yang tersedia di EKI berdasarkan pesanan dari pihak klien untuk tampil di suatu acara tertentu. Sebagai sebuah organisasi seni yang berada pada dunia industri, EKI menerima projek pertunjukan untuk membiayai kebutuhan

[14] http://www.jawapos.com/features/23/05/2017/cerita-kesigapan-eki-dance-company, diakses 12 Desember 2018, pukul 07.18 WIB

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

produksi dan keorganisasian serta untuk mendapatkan keuntungan. Pertunjukan idealis merupakan sebuah program pertunjukan yang dimiliki EKI guna menampilkan karya idealisnya dalam berkesenian. Semangat dari filosofi hidup organisasi ini dituangkan dalam setiap pertunjukan ini berlangsung. EKI selalu berusaha menampilkan dua kali pertunjukan idealis dalam setahun.

EKI saat ini memiliki SDM dengan jumlah keseluruhan 71 orang, termasuk pemilik sekaligus pemimpin organisasi seni ini. 34 orang merupakan perempuan dan 37 orang laki-laki. Sebagian besar SDM yang dimiliki EKI merupakan orang-orang yang telah bekerja sejak EKI masih secara utuh berbentuk padepokan / sanggar sampai kemudian berbadan hukum berbentuk PT. Eksotika Karmawibhangga Indonesia pada 30 Juni 1998.

SDM di EKI dibagi menjadi dua kelompok yaitu penari dan karyawan, oleh karena itu sistem perekrutan yang dilakukan juga terdiri dari dua cara yaitu cara pengajuan layaknya perusahaan biasa pada umumnya dan dengan cara perekrutan audisi terbuka. Perekrutan dengan mengajukan surat permohonan kerja dan menyertakan cv, serta portofolio dilakukan untuk perekrutan pada bagian karyawan; sedangkan perekrutan dengan cara audisi terbuka dilakukan untuk para pendaftar di bagian penari EKI.

Sistem perekrutan untuk bagian karyawan dilakukan dengan memasukan lamaran pekerjaan berisikan berkas data sesuai dengan persyaratan yang tertera pada pengumuman di *website* EKI. Berkas dihimpun di bagian personalia yang kemudian dilakukan pengecekan terhadap kelengkapan berkas. Berkas yang tidak lengkap maka secara otomatis menggugurkan pelamar pekerjaan tersebut. Berkas yang telah lengkap dan sesuai akan membawa pelamar pada bagian personalia untuk di wawancara yang kemudian hasil wawancara akan dipertimbangkan oleh bagian personalia, *HRD*, dan manajer EKI.

Audisi terbuka untuk penari dilakukan dengan cara yang berbeda dengan seleksi karyawan. Seleksi bagi penari akan menampilkan kemampuan yang dimiliki peserta. Kemampuan yang boleh ditampilkan berupa bernyanyi,

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

menari, akting, atau kemampuan memainkan alat musik. Penilaian akan dilakukan oleh Rusdy Rukmarata, Aiko Senosoenoto, dan beberapa karyawan serta penari yang sudah berada pada tingkatan senior serta memiliki pegalaman yang tinggi pada dunia seni pertunjukan. Penari yang lolos tahap seleksi dan diterima di EKI maka wajib masuk asrama dan mengikuti segala peraturan dan harus mulai belajar kedisiplinan. EKI membagi tingkatan penari menjadi 3 yaitu tingkat *elementary*, *intermediate*, dan *advanced*. Pembagian tingkatan ini berdasarkan pada kemampuan serta pengalaman dari masing-masing penari.

2. Data

a. Informan

1) Rusdy Rukmarata, 56 tahun, Pendiri sekaligus Direktur Eksotika Karmawibhangga Indonesia. Wawancara langsung di Eksotika Karmawibhangga Indonesia, 10 April 2018.
2) Aiko Senosoenoto, 52 tahun, Manajer Umum Eksotika Karmawibhangga Indonesia. Wawancara langsung di Eksotika Karmawibhangga Indonesia, 10 April 2018.
3) Alim Sudio, 45 tahun, Manajer *HRD* Eksotika Karmawibhangga Indonesia. Wawancara langsung di Eksotika Karmawibhangga Indonesia, 5 September 2018.
4) Juliany Chandra, 36 tahun, Manajer Penari Eksotika Karmawibhangga Indonesia. Wawancara langsung di Eksotika Karmawibhangga Indonesia, 5 September 2018.
5) Danang Soerjono, 39 tahun, *Public Relation* Eksotika Karmawibhangga Indonesia. Wawancara langsung di Eksotika Karmawibhangga Indonesia, 5 September 2018.
6) Nala Amrytha, 23 tahun, Penari Eksotika Karmawibhangga Indonesia. Wawancara langsung di Eksotika Karmawibhangga Indonesia, 10 April 2018.

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

7) Sunaryo, 37 tahun, Karyawan Produksi Eksotika Karmawibhangga Indonesia. Wawancara langsung di Eksotika Karmawibhangga Indonesia, 5 September 2018.

b. Data Hasil Observasi dan Wawancara

1) Direktur EKI melakukan interaksi langsung dengan anggota. Interaksi yang dilakukan berupa percakapan, baik dalam pembahasan mengenai program kegiatan di organisasi maupun pembahasan pribadi.
2) Direktur memberikan pengawasan dan koreksi langsung terhadap tugas pekerjaan anggota.
3) Direktur selalu menyertakan anggota dalam diskusi mengenai program di EKI. Program pertunjukan yang ada di EKI harus terus dikembangkan guna meningkatkan daya saing dengan organisasi sejenis.
4) Direktur memberikan instruksi-instruksi langsung. Instruksi langsung yang dilakukan oleh direktur merupakan kewenangan yang dimiliki pemimpin.
5) Direktur memberikan dukungan atau motivasi langsung terhadap anggota, baik individu maupun kelompok.
6) Direktur memipin langsung kegiatan bersama anggota. Direktur EKI berperan aktif dalam memimpin anggota melakukan aktivitas organisasi.
7) Direktur berperan aktif sebagai tokoh yang mewakili organisasi saat melakukan kegiatan diluar.

3. Analisis dan Hasil

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut :

a. Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan terdiri dari lima tipe yaitu otokratik, paternalistik, kharismatik, bebas, dan demokratik. Tipe paternalistik dan demokratik

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

merupakan tipe yang dilakukan oleh direktur EKI dalam menjalankan peran sebagai pemimpin. Tipe paternalistik merupakan tipe kepemimpinan dengan pemimpin dianggap sebagai orang yang dituakan dan dihormati. Direktur EKI menjalankan tipe paternalistik berdasarkan anggapan direktur bahwa anggota yang ada saat ini merupakan sebuah keluarga besar dari EKI, sehingga perlakuan yang dilakukan harus secara adil dan merata. Hal ini bertujuan untuk memunculkan kebersamaan dan kekompakan. Kedua hal tersebut merupakan kunci dari sebuah kerjasama tim yang coba dibangun di organisasi EKI.

Tipe ini menegaskan bahwa anggota sangat menghormati pemimpin karena wawasan yang dimiliki. Anggota menilai bahwa direktur EKI merupakan pemimpin yang kompeten pada jabatan yang diduduki saat ini karena memiliki wawasan, pengalaman, serta latar belakang pendidikan mengenai seni pertunjukan dan seni tari. Kelebihan tipe paternalistik yaitu pemimpin dihormati oleh anggota sebagai orang yang dituakan, kecerdasan dari wawasan yang dimiliki serta pengalaman pemimpin dibidang yang digeluti saat ini diakui oleh anggota, serta pemimpin dianggap sebagai sosok teladan dalam bersikap di kehidupan sehari-hari.

Tipe demokratik yaitu tipe kepemimpinan yang memandang setiap anggota memiliki hak yang sama dalam organisasi. Tipe ini dilakukan direktur EKI pada saat pengambilan keputusan yang dilakukan dengan cara diskusi dengan anggota. Direktur EKI beranggapan bahwa dengan mengikutsertakan anggota dalam diskusi mengenai program pertunjukan di EKI maka akan memunculkan ide-ide yang lebih kreatif karena anggota merupakan orang-orang yang terjun langsung dalam pelaksanaan program pertunjukan tersebut sehingga hasil keputusan yang didapat dirasa akan lebih tepat sasaran.

Keterlibatan anggota dalam diskusi penentuan kebijakan program pertunjukan dikemudian hari yaitu sebagai pemberikan saran, informasi, dan ide sehingga pertimbangan atas sebuah keputusan yang akan diambil

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

menjadi lebih matang dan kemudian disepakati bersama. Kelebihan tipe demokratik yaitu pemimpin memberdayakan anggota bukan hanya sebagai bawahan namun juga sebagai rekan kerja, pemimpin bersifat terbuka karena menerima kritik atau masukan dan ide lain dari anggota sebagai orang yang dipimpin, serta pemimpin menilai setiap anggota memiliki hak yang sama untuk mengemukakan pendapat.

b. Gaya Kepemimpinan

Teori jalan tujuan atau *Path Goal Model* mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin organisasi yaitu gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Direktur EKI menggunakan empat gaya kepemimpinan tersebut dalam memimpin anggota yang ada. Gaya kepemimpinan yang dilakukan direktur EKI dalam menjalankan peran kepemimpinan tergantung berdasarkan situasi dan kondisi yang sedang terjadi di EKI.

Gaya direktif merupakan gaya kepemimpinan yang bertujuan memberikan arahan atau bimbingan dari seorang pemimpin pada anggota. Gaya direktif yang diberikan direktur EKI pada anggota berupa instruksi-instruksi. Direktur beranggapan bahwa instruksi-instruksi yang diberikan lebih mengacu pada instruksi mengenai tugas dan kedisiplinan terhadapan pekerjaan dan tanggung jawab atas jabatan.

Kegiatan yang biasa dilakukan direktur pada gaya direktif yaitu memberikan instruksi-instruksi pada anggota saat memimpin latihan tari, saat mengkoreksi hasil pekerjaan anggota, dan saat memberikan instruksi kepada seluruh anggota untuk bersikap disiplin dalam pelaksanaan tugas yang diberikan. Kelebihan gaya ini yaitu terletak pada pemimpin yang memiliki sikap tegas dan cepat dalam memberikan arahan, serta pemimpin memberikan instruksi yang jelas dengan tujuan organisasi menjadi patokan dalam setiap pemberian instruksi.

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

Gaya suportif adalah gaya kepemimpinan yang mengandalkan kedekatan antara direktur dengan anggota dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis serta memotivasi anggota. Direktur berupaya memberikan perhatian-perhatian serta dukungan terhadap anggota, dapat dilihat saat tindakan koreksi atas pekerjaan anggota namun direktur tidak lupa memberikan semangat serta berterima kasih atas kinerja maksimal yang telah diusahakan anggota.

Direktur beranggapan bahwa interaksi secara langsung akan memunculkan kedekatan antara direktur dengan anggota dan dapat memunculkan rasa saling memahami karakteristik masing-masing. Kelebihan gaya suportif yaitu pemimpin dapat berinteraksi lebih dekat dengan anggota, dan pemimpin tidak membatasi jabatan yang diduduki saat ini dengan jabatan anggota sebagai bawahan.

Peran direktur dalam mengaktifkan anggota untuk ikut berperan dalam pengambilan keputusan dan ikut memberikan kritik terhadap program yang sedang dijalankan merupakan wujud dari gaya partisipatif yang dilakukan direktur EKI. Kegiatan yang dilakukan direktur dalam menjalankan gaya pastisipatif terlihat saat direktur melakukan diskusi dengan anggota mengenai program pertunjukan yang dilakukan oleh EKI, baik yang sudah dilaksanakan maupun rencana pertunjukan yang akan dilakukan. Diskusi tersebut dapat berupa diskusi formal yang dilakukan di dalam ruangan dan juga dapat berupa diskusi santai selepas selesai pekerjaan masing-masing antara direktur dan anggota.

Direktur beranggapan bahwa program pertunjukan yang ada di EKI saat ini tidak terlepas dari andil anggota sebagai pemberi kritik, saran, dan ide-ide ketika diskusi. Kelebihan gaya partisipatif yaitu pemimpin bersifat terbuka karena menerima kritik atau masukan dan ide lain dari anggota sebagai orang yang dipimpin, serta anggota memiliki andil untuk perkembangan organisasi sebagai pemberi masukan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan keputusan.

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi bertujuan untuk memberikan tantangan bagi diri pemimpin sendiri dan bagi anggota untuk mengeksplorasi kemampuan yang dimiliki. Direktur EKI merupakan pemimpin yang terus berusaha memberikan totalitas pada pekerjaan yang dilakukan, dapat dilihat dari keinginan untuk terus memunculkan ide baru dan terus berinovasi dalam membuat sebuah pertunjukan idealis EKI.

Direktur EKI berpendapat bahwa organisasi yang terus memunculkan ide-ide pertunjukan yang kreatif menandakan bahwa organisasi tersebut hidup, inovatif, dan bergerak kearah yang lebih baik. Kegiatan yang dilakukan direktur dalam gaya kepemimpinan ini yaitu selalu menekankan pada anggota saat diskusi mengenai kreativitas dan inovasi sangat diperlukan dalam meningkatkan daya saing dengan kompetitor. Kelebihan gaya kepemimpinan ini adalah pemimpin memiliki motivasi dan keinginan tinggi untuk membuat organisasi terus hidup dan berkembang sesuai perubahan zaman, dan inovasi yang diinginkan pemimpin akan membuat kemampuan dan pengalaman dari anggota semakin tinggi.

c. Teori Pendekatan Kepemimpinan

Pendekatan yang digunakan direktur EKI untuk mempengaruhi kegiatan anggota tergolong dalam pendekatan sifat, perilaku, dan situasional. Pendekatan sifat menganggap bahwa sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin tidak sepenuhnya bersumber dari dalam diri pemimpin tersebut. Beberapa faktor yang mempengaruhi sifat pemimpin yang dimaksud pada teori ini mencakup kecerdasan, kedewasaan, motivasi diri, hubungan kemanusiaan, komunikasi, perspektif, kreativitas, dan partisipasi sosial.

Direktur EKI merupakan orang yang sesuai dalam memimpin organisasi seni, dapat dilihat berdasarkan pada latar belakang pendidikan yang merupakan lulusan sekolah seni, dan pengalaman di dunia seni pertunjukan yang dimiliki lebih dari 20 tahun. Direktur EKI beranggapan

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

bahwa kecerdasan, kedewasaan, kemampuan berkomunikasi, kreativitas, dan motivasi merupakan hal yang dibutuhkan untuk mengarahkan dan membimbing anggota. Kelebihan pendekatan sifat yaitu pemimpin yang memiliki pengetahuan dan pengalaman dibidang yang sesuai dengan jabatan yang diduduki mampu mengetahui resika dan konsekuensi yang harus dihadapi dikemudian hari, kedewasaan yang dimiliki seorang pemimpin akan berdampak pada keputusan yang diambil lebih matang dan terkonsep.

Teori pendekatan perilaku terdiri dari dua jenis yaitu pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan dan pemimpin yang berorientasi pada anggota. Direktur EKI tergolong kedalam jenis pemimpin yang berorientasi pada anggota. Direktur beranggapan bahwa kedekatan dengan anggota dibutuhkan guna memunculkan rasa saling memahami karakter masing-masing antara anggota dengan pemimpin, dan rasa saling percaya antara orang yang memimpin dan orang yang dipimpin.

Kegiatan yang biasa dilakukan direktur EKI berdasarkan teori pendekatan perilaku yaitu saat direktur melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan, saat melatih tim penari, dan saat selesai pekerjaan masing-masing baik direktur maupun anggota. Direktur memantau dan mengawasi secara langsung pekerjaan karyawan dengan tujuan memberikan koreksi langsung terhadap pekerjaan dan menjalin keakraban dengan karyawan. Direktur memimpin latihan tim penari dengan tujuan melatih dan menjalin keakraban dengan kelompok tersebut. Kelebihan dari teori pendekatan perilaku yaitu pemimpin dapat secara langsung melihat dan memahami pekerjaan anggota, serta pemimpin memahami kesulitas atau kendala yang dirasakan anggota dalam pekerjaan.

Teori pendekatan situasional beranggapan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mengetahui gaya kepemimpinan apa yang harus dilakukan di saat tertentu dan pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mendiagnosa masalah yang terjadi pada keadaan dan situasi

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

tertentu. Direktur EKI beranggapan bahwa pemimpin harus mampu bertindak dengan tepat di situasi-situasi tertentu, baik saat beraktivitas di dalam organisasi ataupun sedang berkegiatan di luar organisasi. Kegiatan yang biasa dilakukan direktur EKI berdasarkan teori pendekatan situasional yaitu direktur EKI berusaha memahami karakteristik lawan bicara atau anggota, serta memahami dalam kondisi lingkungan seperti apa dia berbincang dengan anggota. Direktur dapat menjadi orang yang tegas namun juga dapat menjadi orang yang santai. Kelebihan dari teori pendekatan ini adalah pemimpin mampu mendiagnosa permasalahan pada situasi dan kondisi tertentu, dan pemimpin mampu membaca karakteristik lawan bicara.

d. Fungsi Kepemimpinan

Direktur EKI menjalankan beberapa fungsi kepemimpinan dalam memimpin anggota seperti fungsi instruksi, konsultasi, dan partisipasi. Fungsi instruksi menganggap bahwa direktur berperan sebagai komunikator yang memberikan perintah-perintah. Direktur beranggapan bahwa seorang pemimpin memiliki kewenangan untuk memberikan perintah yang harus dilaksanakan oleh anggota, namun perintah yang diberikan harus berpatokan pada tujuan organisasi.

Kegiatan yang biasa dilakukan direktur EKI berdasarkan fungsi ini yaitu direktur memberikan instruksi pada anggota untuk patuh terhadap peraturan, bertanggung jawab pada pekerjaan dan jabatan masing-masing. Kegiatan lain juga dapat dilihat saat direktur memimpin latihan tari tim penari dan memberikan instruksi dari depan tim tari tentang gerakan-gerakan yang harus dilakukan dengan benar oleh para penari. Kelebihan dari fungsi ini yaitu pemimpin memiliki sikap yang tegas dan cepat, serta pemimpin mampu memberikan arahan yang jelas bagi anggota untuk melaksanakan tugas.

Fungsi konsultasi menganggap bahwa direktur sebagai pemimpin memerlukan pertimbangan-pertimbangan dalam membuat keputusan untuk

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

organisasi. Kegiatan yang dilakukan direktur berdasarkan fungsi ini yaitu direktur EKI berkonsultasi dengan anggota sebagai orang yang menjalankan peraturan-peraturan serta berkonsultasi dengan manajer tiap-tiap bagian untuk mencaritahu apakah keputusan yang sudah dibuat dan sedang dilaksanakan sudah berjalan dengan baik atau belum. Direktur menganggap bahwa program yang sedang dijalankan perlu dievaluasi sehingga kritik yang disampaikan anggota menjadi penting untuk perbaikan dikemudian hari. Kelebihan fungsi ini adalah keluhan anggota mengenai program yang sedang dijalankan dapat disampaikan secara langsung pada pemimpin.

Fungsi partisipasi menganggap bahwa pemimpin dapat menjalankan fungsi ini dengan mengaktifkan atau memberdayakan orang-orang yang dipimpin. Direktur EKI beranggapan bahwa fungsi partisipasi bukan berarti bebas berbuat melainkan dilakukan dengan terarah dan terkendali agar tidak mencampuri tugas pokok otrang lain. Kegiatan yang dilakukan direktur EKI berdasarkan fungsi ini yaitu dengan berupaya memberikan kesempatan bagi anggota untuk ikut terlibat aktif dalam setiap pertimbangan pengambilan keputusan akan akan dilakukan. Kelebihan fungsi ini yaitu pemimpin bersifat terbuka dengan menerima masukan, kritik, saran, dan ide-ide dari anggota sebagai orang yang dipimpin.

C. KESIMPULAN

Berdasarkan data yang berhasil dihimpun dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan yang merupakan jawaban dari rumusan masalah. Kesimpulan tersebut sebagai berikut :

1. Direktur sebagai pemimpin organisasi dan sebagai pengelola SDM di EKI menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi aktivitas anggota dengan memantau langsung kegiatan anggota, memberikan dorongan motivasi berupa pujian-pujian atas kinerja baik yang telah diberikan anggota, serta berusaha

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

menciptakan kedekatan yang baik antara pemimpin dan anggota dengan melakukan komunikasi/diskusi santai setelah kegiatan pekerjaan selesai.

2. Direktur menumbuhkan semangat kerja anggota dengan menyertakan anggota dalam diskusi mengenai program pertunjukan yang akan dilakukan EKI di kemudian hari. Sebuah keputusan yang diambil oleh seorang direktur sebagai pemimpin dengan mempertimbangkan saran, informasi, ataupun ide dari anggota akan membuat rasa kepercayaan diri anggota lebih meningkat karena anggota merasa lebih dihargai serta dianggap memiliki andil atau berperan terhadap keputusan-keputusan yang dibuat di organisasi EKI.
3. Direktur menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dalam situasi dan kondisi yang tepat pula. Kemampuan direktur dalam melihat situasi yang ada berguna untuk mengetahui instruksi atau perintah seperti apa yang akan secara efektif mudah dipahami dan kemudian dilaksanakan oleh anggota pada situasi kondisi tertentu.
4. Gaya kepemimpinan direktur pada organisasi seni berbeda dengan gaya kepemimpinan direktur pada perusahaan umum. Gaya kepemimpinan direktur pada organisasi seni selain mengandalkan pengalaman dan wawasan, juga menggunakan perasaan karena erat kaitannya dengan sebuah karya seni yang diciptakan. Direktur EKI merupakan pemimpin yang masih secara rutin memimpin latihan tari dan mencipta karya tari untuk ditampilkan pada pertunjukan idealis EKI.
5. Hambatan yang menjadi kendala pada pengelolaan SDM di EKI adalah masalah yang muncul dilingkungan anggota berupa jam kerja yang tidak pasti bagi karyawan dan intensitas jam latihan yang cukup tinggi bagi penari belum mampu diselesaikan oleh direktur, hal ini menjadi gambaran dari fungsi pengendalian yang belum bisa dijalankan dengan baik oleh direktur sebagai pemimpin organisasi dan pembuat keputusan. Hambatan yang ada membuat peran atau upaya-upaya direktur yang sudah dilakukan akan terbilang percuma jika masalah yang ada belum mampu diatasi atau dihilangkan oleh direktur tersebut.

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

DAFTAR PUSTAKA

Buku, Skripsi, dan Jurnal

Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung : Alfabeta

Fuad, Anis (ed). 2013. Panduan Praktis Penelitian Kualitatif. Yogyakarta : Grha Ilmu

Ghony, Djunaedy (ed). 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media

Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta

Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Bumi Aksara

Heriyanto, Ari. 2007. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Pemoderasi*. Skripsi Universitas Sebelas Maret.

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosdakarya

Natalia, Lolita. 2017. *Peranan Pemimpin Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Indonesia Kantor Perwakilan Sumatera Utara*. Skripsi Universitas Sumatera Utara.

Nazir, Moh. 2014. *Metodologi Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia

Panggabean, Mutiara S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali

Permas, Achsan (ed). 2003. *Manajemen Organisasi Seni Pertunjukan*. Malang : PPM

Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta

Retnowatik. 2006. *Peranan Manajer Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di PT. Marga Nusantara Jaya Solo*. Skripsi Universitas Sebelas Maret.

Rivai, Veitzhal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali

_____. 2006. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : Rajawali

Robbins, Stephen. 2003. *Organization Behavior*. New Jersey : Pearson Education

Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Yogyakarta : Rineka Cipta

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

Soedarsono, R.M. 2002. *Seni Pertunjukan Indonesia di Era Globalisasi*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta

Sugiyono. 2001. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta

_____. 2012. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Kualitatif, R&D. Bandung : Alfabeta

Thoha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers

Trang, Dewi. 2013. *Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal EMBA Vol. 1 no. 3

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali

Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Kencana

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Salemba Empat

_____. 2015. *Manajemen Sumbe Daya Manusia Indonesia*. Jakarta : Rajawali

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta

WEBTOGRAFI

Octovie, Delya. 2018. *EKI Dance Company dan Anak-anak YPAC Siap Beberkan Isu Generasi Millenial Lewat Nyanyian dan tarian*. Diakses 12 desember 2018, pukul 10.21 WIB di URL: http://surabaya.tribunnews.com/amp/2018/06/26/eki-dance-company-dan-anak-anak-ypac

Setyvani, Gloria. *Cerita Kesigapan EKI Dance Company Menyiapkan Pertunjukan di Istana Negara*. Diakses 12 Desember 2018, pukul 07.18 WIB di URL: http://www.jawapos.com/features/23/05/2017/cerita-kesigapan-eki-dance-company

Tosiani. *Rusdy Rukmarata Tari yang Membangun Kehidupan*. Diakses 12 Desember 2018, pukul 06.33 WIB di URL: http://m.mediaindonesia.com/amp/rusdy-rukmarata- tari-yang membangun-kehidupan

http://www.ekidanceco.co.id/ Diakses 12 Desember 2018, pukul 03.00 WIB. *Website* Resmi Eksotika Karmawibhangga Indonesia

UPT Perpustakaan ISI Yogyakarta