



11 AUG 2004

LAPORAN PENELITIAN
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA
TAHUN ANGGARAN 2002

ANALISIS LEADERSHIP STYLE PADA UNIVERSITAS AIRLANGGA

Peneliti:

Dra.Ec. NURI HERACHWATI, M.Si.

LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Dibiayai oleh Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga Tahun 2002

S.K Rektor Universitas Airlangga Nomor 4879/J03/PG/2001

Tanggal 7 Juni 2002

Nomor Urut: 28

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS AIRLANGGA

Nopember, 2002

3000 226033141



LEADERSHIP



LAPORAN PENELITIAN
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA
TAHUN ANGGARAN 2002

KKB
KK - 2B
658.409 2
Her
a

ANALISIS LEADERSHIP STYLE PADA UNIVERSITAS AIRLANGGA

Peneliti:

Dra.Ec. NURI HERACHWATI, M.Si.

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

3000226033141

LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Dibiayai oleh Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga Tahun 2002

S.K Rektor Universitas Airlangga Nomor 4879/J03/PG/2001

Tanggal 7 Juni 2002

Nomor Urut: 28

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS AIRLANGGA

Nopember, 2002



UNIVERSITAS AIRLANGGA LEMBAGA PENELITIAN

- | | | |
|--|---------------------------------------|--|
| 1. Puslit Pembangunan Regional | 5. Puslit Pengembangan Gizi (5995720) | 9. Puslit Kependudukan dan Pembangunan (5995719) |
| 2. Puslit Obat Tradisional | 6. Puslit/Studi Wanita (5995722) | 10. Puslit Kesehatan Reproduksi |
| 3. Puslit Pengembangan Hukum (5923584) | 7. Puslit Olah Raga | |
| 4. Puslit Lingkungan Hidup (5995718) | 8. Puslit Bioenergi | |

Kampus C Unair, Jl. Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. (031) 5995246, 5995248, 5995247 Fax. (031) 596206
E-mail : lpunair@rad.net.id - http://www.geocities.com/Athens/Olympus/6223

IDENTITAS DAN PENGESAHAN LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. Judul Penelitian | : Analisis <i>Leadership Style</i> Pada Universitas Airlangga |
| a. Macam Penelitian | : <input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Terapan <input type="checkbox"/> Pengembangan |
| b. Kategori Penelitian | : <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> II <input type="checkbox"/> III |
| 2. Kepala Poyek Penelitian | |
| a. Nama lengkap dan Gelar | : Dra.Ec. Nuri Herachwati, M.Si. |
| b. Jenis kelamin | : Perempuan |
| c. Pangkat/Golongan dan NIP | : Penata Muda Tk.I/Gol. IIIb/131 999 630 |
| d. Jabatan Sekarang | : Staf Pengajar |
| e. Fakultas/Puslit/Jurusan | : Ekonomi |
| f. Univ/Ins./Akademi | : Universitas Airlangga |
| g. Bidang Ilmu yang diteliti | : Manajemen Sumber Daya Manusia |
| 3. Jumlah Tim Peneliti | : 1 (satu) orang |
| 4. Lokasi Penelitian | : - |
| 5. Kerjasama dengan Instansi lain | |
| a. Nama Instansi | : - |
| b. A l a m a t | : - |
| 6. Jangka waktu penelitian | : 5 (lima) bulan |
| 7. Biaya yang diperlukan | : Rp. 4.000.000,00 |
| 8. Seminar Hasil Penelitian | |
| a. Dilaksanakan Tanggal | : 30 Desember 2002 |
| b. Hasil Penelitian | : () Baik Sekali (V) Baik
() Sedang () Kurang |

Surabaya, 30 Desember 2002



Mengetahui/Mengesahkan
a.n. Rektor
Ketua Lembaga Penelitian,

Prof. Dr. H. Sarmanu, M.S.
NIP 130 701 125

RINGKASAN PENELITIAN

Judul Penelitian :ANALIS *LEADERSHIP STYLE* PADA UNIVERSITAS AIRLANGGA
 Ketua Peneliti :Dra.Ec Nuri Herachwati,MSi
 Sumber dana :DIK SUPLEMEN 2002
 SK Rektor : 774/J03.2/PG/2002
 11 Juni 2002

Dosen merupakan aset penting bagi Perguruan Tinggi dan ujung tombak bagi peningkatan kualitas perguruan Tinggi. Dosen yang notabene mempunyai tingkat intelektual yang tinggi dan mempunyai kebebasan akademik yang luas,tentu dibutuhkan gaya kepemimpinan (*leadership style*) tertentu. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dengan yang diharapkan dosen sangat besar peranannya untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen dan kinerja dosen,yang pada akhirnya akan meningkatkan kaulalitas Perguruan Tinggi.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) apakah yang diterapkan di fakultas-fakultas Universitas Airlangga?
2. Gaya kepemimpinan(*Leadership Style*) apakah yang diharapkan oleh para dosen di fakultas-fakultas di Universitas Airlangga?

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) yang diterapkan di fakultas-fakultas di Universitas Airlangga
2. Untuk mengetahui Gaya kepemimpinan(*Leadership Style*) yang diharapkan oleh para dosen di fakultas-fakultas di Universitas Airlangga

Manfaat Penelitian ini adalah untuk memberikan masukan pada para pemimpin fakultas tentang *leadership style* yang diharapkan dosen di fakultas-fakultas di lingkunngan Universitas Airlangga dan perlunya kesesuaian antara *leadership style* yang diharapkan dengan *leadership style* yang diterapkan.

Untuk menganalisis penelitian ini digunakan analisis statistik deskriptif dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menganalisis *Subordinate Contingency Factors* yang terdiri dari *Locus of control,Experience* dan *Perceived Ability* dari masing-masing dosen di lingkungan Universitas Airlangga sehingga diketahui karakteristik individu di setiap fakultas.
2. Menganalisis jawaban kuestioner tentang *leadership style*, berdasarkan model Gordon.Sehingga dapat diketahui persepsi dosen tentang *leadership style* yang saat ini diterapkan dan *leadership style* yang diharapkan.
3. Berdasarkan *Subordinate Contingency factor, Enviromental Contingencyfactor,Leadership Style* yang diharapkan dosen maka akan dirancang gaya kepemimpinan yang paling sesuai di Universitas Airlangga.

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah :



1. Gaya kepemimpinan dekan di beberapa fakultas yang menjadi obyek penelitian di Universitas Airlangga sebagian besar (45,2 %) dipersepsikan sebagai *achievement - oriented*
2. Para dosen 33,3% mengaharapkan bahwa gaya kepemimpinan dekan adalah *directive*
3. Dari karakteristik situasional tersebut maka gaya kepemimpinan dekan yang sesuai adalah kombinasi antara gaya kepemimpinan *directive* dan *achievement-oriented* yaitu gaya kepemimpinan dimana:
 - a. Dekan selalu memperhatikan kebutuhan para dosen dan kesejahteraan para dosen
 - b. Dekan selalu menciptakan suasana bersahabat di lingkungan kerja.
 - c. Dekan selalu berusaha menetapkan tujuan yang menantang
 - d. Dekan selalu berusaha mencari perbaikan-perbaikan untuk mencapai kinerja yang tinggi
 - e. Dekan selalu mengharapkan bawahannya berprestasi optimal

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, karena berkahnya akhirnya laporan penelitian yang berjudul “Analisis Leadership style Pada Universitas Airlangga” telah selesai. Besar harapan kami, laporan penelitian ini bermanfaat untuk para akademisi maupun masyarakat umum.

Penelitian ini jauh dari sempurna sehingga sangat diharapkan masukan dari semua pihak sehingga laporan penelitian menjadi lebih baik. Kritik dan saran sangat kami harapkan.

Terima kasih kami ucapkan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan laporan penelitian ini.

Surabaya, 17 Desember 2002

Peneliti

DAFTAR ISI

RINGKASAN PENELITIAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
 BAB I PENDAHULUAN	
I.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
I.2 Rumusan Masalah	2
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
II.1 Kepemimpinan.....	3
II.2 Kinerja.....	11
 BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	
III.1 Tujuan Penelitian.....	19
III.2 Manfaat Penelitian.....	19
 BAB IV METODE PENELITIAN	
IV.1 Definisi Operasional Leadership style.....	20
IV.2 Sumber dan Prosedur Pengumpulan data.....	20
IV.3 Sampel Penelitian.....	21
IV.4 Teknik Analisis.....	21
 BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	
V.1 Komposisi responden.....	22
V.2 Karakteristik situasional.....	22
V.3 Analisis Gaya Kepemimpinan Dekan saat ini.....	23
V.4 Analisis Gaya Kepemimpinan Dekan yang diharapkan	23
V.5 Rancangan Gaya Kepemimpinan yang sesuai dengan	
karakteristik situasional	24
 BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
V.1 Kesimpulan.....	26
V.2 Saran.....	26
DAFTAR PUSTAKA.....	27
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

TABEL 5.1	Komposisi Responden	22
TABEL 5.2	Gaya Kepemimpinan Dekan saat ini	23
TABEL 5.3	Gaya Kepemimpinan yang diharapkan	24

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1	Kisi-kisi Manajerial	5
GAMBAR 2.2	Model Fidler	7
GAMBAR 2.3	Model Kepemimpinan Kontingensi Hersey dan Blanchard	8
GAMBAR 2.4	Teori LMX	9
GAMBAR 2.5	Teori Jalur-Tujuan	10

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Komposisi responden
LAMPIRAN 2	Tanggapan Responden
LAMPIRAN 3	Kuesioner

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Kesejahteraan sumber daya manusia sangatlah diperlukan dalam kehidupan suatu organisasi. Oleh karena itu perwujudan kesejahteraan sumber daya manusia tidak terlepas dari pemimpin yang mengelola suatu organisasi. Dengan kata lain pemimpin yang mempunyai peluang untuk merealisasikan kesejahteraan sumber daya manusia di organisasinya. Sedangkan sumber daya manusia lainnya hanya akan dapat merasakan sampai di mana derajat kesejahteraannya akan terwujud.

Sedangkan sumber ada tidaknya kesejahteraan sumber daya manusia berada pada individu yang memegang jabatan pimpinan atau pemimpin. Oleh karena itu terwujudnya suatu kesejahteraan sumber daya sangat tergantung pada pemimpin perusahaan, betapapun kecilnya derajat kesejahteraan tersebut.

Merupakan tugas pemimpin untuk membantu bawahannya dalam mencapai tujuannya dan untuk memberikan pengaruh dan dukungan guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran kelompok atau organisasi.

Dosen merupakan aset penting bagi Perguruan Tinggi dan ujung tombak bagi peningkatan kualitas perguruan Tinggi. Dosen yang notabene mempunyai tingkat intelektual yang tinggi dan mempunyai kebebasan akademik yang luas, tentu dibutuhkan gaya kepemimpinan (*leadership style*) tertentu. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin dengan yang diharapkan dosen sangat besar peranannya untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen dan kinerja dosen, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas Perguruan Tinggi.

Penelitian tentang *Leadership style* sangat perlu dilakukan di Universitas Airlangga, sehingga tidak terulang peristiwa beberapa tahun yang lalu, di mana beberapa dosen dari suatu fakultas melakukan pemogokan yang menuntut penggantian pimpinannya karena adanya ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dan yang diharapkan oleh para dosen.

Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan di



masing-masing fakultas dan gaya pimpinan yang diharapkan oleh para dosen di masing-masing fakultas. Setiap fakultas terdiri dari individu-individu yang mempunyai karakteristik dan *culture* yang berbeda, sehingga *leadeship style* yang diterapkanpun seharusnya berbeda. Kesesuaian antara *leadeship syle* yang diterapkan oleh pimpinan fakultas dengan *leadership style* yang diharapkan oleh para dosen di masing-masing fakultas akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja para dosen. Peningkatan kepuasan kerja dan kinerja ini akan berakibat peningkatan mutu fakultas dan Universitas Airlangga pada umumnya,

I.2 RUMUSAN MASALAH

1. Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) apakah yang diterapkan di fakultas-fakultas Universitas Airlangga?
2. Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) apakah yang diharapkan oleh para dosen di fakultas-fakultas di Universitas Airlangga?

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Sumber pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya karena jabatannya sesuai peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena kedudukannya dalam posisi manajemen tersebut, seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata hanya karena kedudukannya tersebut. Tidak semua pemimpin adalah manajer, dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu tidak merupakan jaminan bahwa mereka akan mampu untuk memimpin dengan efektif. Sering ditemukan bahwa kepemimpinan yang timbul di luar struktur formal organisasi sama atau lebih penting dari pengaruh formal. Dengan kata lain pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok melalui pengangkatan formal untuk memimpin suatu kelompok.

II.1.2. TEORI KEPEMIMPINAN

II.1.2.1 TEORI CIRI (*TRAIT THEORIES*)

Teori ini mencari ciri kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin.

Menurut Robins (2001), terdapat enam ciri yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin yaitu ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa orang-orang yang sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka dalam situasi yang berlainan, maka kemungkinan untuk muncul sebagai pemimpin jauh lebih besar daripada orang yang berperilaku sebaliknya. Tetapi pendekatan ini belum terbukti lebih sukses dalam menjelaskan masalah kepemimpinan.

II.1.2.2 TEORI PERILAKU (*BEHAVIORAL THEORIES*)

Teori ini mengemukakan bahwa perilaku yang akan membedakan seseorang tersebut

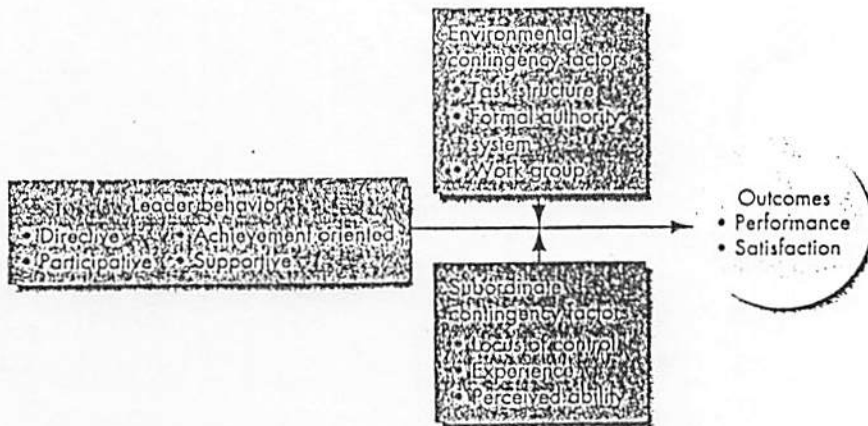
pemimpin atau bukan pemimpin. Perbedaan antara teori ciri dan teori perilaku adalah pada teori ciri, kepemimpinan itu dibawa sejak lahir. Sedangkan dalam teori perilaku, kepemimpinan itu bisa dipelajari, artinya dapat dirancang program-program yang menanamkan pola perilaku kepemimpinan ke dalam diri individu yang berhasrat untuk menjadi pemimpin yang efektif. Beberapa penelitian yang telah dilakukan sehubungan dengan teori ini misalnya oleh universitas Ohio, universitas Michigan dan sebagainya.

Penelitian Universitas Ohio menemukan bahwa menurut para bawahan terdapat dua dimensi yang menjelaskan tentang perilaku kepemimpinan, yaitu *initiating structure* dan *consideration*. *Initiating structure* adalah sejauh mana seorang pemimpin melakukan struktur peran atasan dan bawahan dalam upaya mencapai tujuan. Struktur yang dimaksud di sini adalah mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan tujuan. Pemimpin yang dicirikan tinggi dalam *initiating structure*-nya adalah pemimpin yang menugasi anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu, mengharapkan para pekerja mempertahankan standar kinerja yang pasti dan menekankan dipenuhinya *deadlines*. *Consideration* dijelaskan sebagai sejauh mana hubungan antara pemimpin dan bawahan yang dicirikan saling percaya, menghargai gagasan bawahan dan memperhatikan perasaan mereka dimiliki oleh seorang pemimpin. Akhirnya, penelitian ini menyimpulkan pemimpin yang tinggi dalam *initiating structure* dan *consideration* (tinggi-tinggi), cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi daripada yang mempunyai *initiating structure* rendah, atau *consideration* rendah atau keduanya rendah. Tetapi pada *initiating structure* tinggi mendorong tingginya keluhan, absensi dan keluarnya karyawan. Tingginya *consideration* menyebabkan permasalahan dalam penilaian kinerja. Sehingga aktor-faktor situasional perlu dipadukan dalam teori ini.

Penelitian yang dilakukan universitas Ohio mempunyai sasaran riset yang serupa dengan yang dilakukan universitas Michigan yaitu melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Kelompok Michigan juga menyatakan bahwa perilaku pemimpin dapat dianalisa dari dimensi *employee oriented* (berorientasi pada karyawan) dan *production oriented* (berorientasi pada produksi). Pemimpin yang *employee oriented* (berorientasi pada karyawan) dicirikan sebagai menekankan hubungan antar pribadi, kebutuhan bawahan, dapat menerima dengan baik adanya perbedaan individual diantara anggota-anggotanya

4. **Achievement oriented**, menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan karyawan berprestasi semaksimal mungkin.

GAMBAR 2.5
TEORI JALUR- TUJUAN



Sumber : Robbins (2002)

II.1.2.4 TEORI NEOCHARISMATIC

Teori neocharismatic merupakan teori kepemimpinan yang menekankan pada simbolik, pertimbangan emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa. teori-teori ini pada dasarnya mengurangi kerumitan teoritis dan memandang kepemimpinan sebagai cara orang awam memandang hal itu.

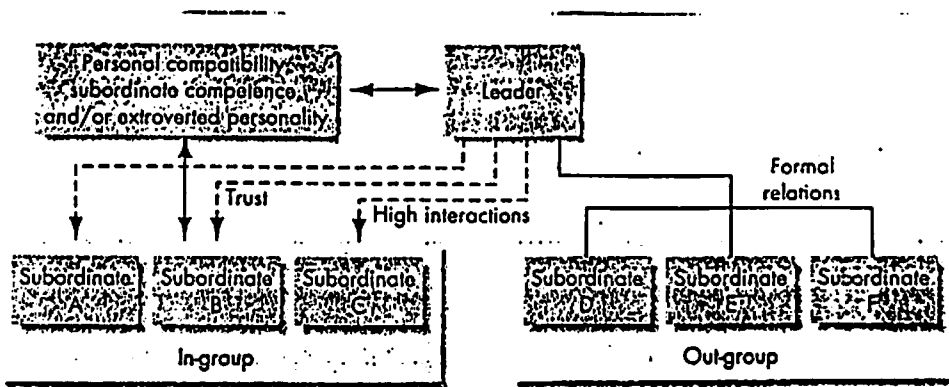
Charismatic Leadership, para pengikut membuat atribusi dari kemampuan pemimpin yang heroik atau yang luar biasa bila mereka mengamati perilaku tertentu. Conger dan Kanungo dari Universitas Mc Gill mengemukakan bahwa pemimpin karismatik mempunyai tujuan ideal yang ingin dicapai, memiliki komitmen pribadi yang kuat pada tujuannya, tidak konvensional, tegas dan percaya diri, serta sebagai agen perubahan yang radikal, bukannya manajer dari status quo.

Transformasional leadership, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual dan yang memiliki karisma. Pemimpin ini mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengembangan individu pengikut, mengubah kesadaran para pengikut terhadap persoalan-persoalan dengan membantu mereka untuk memandang masalah lama dengan cara baru, dan pemimpin mampu

Teori LMX, *Leader - Member exchange* oleh George Graen , menyatakan bahwa para pemimpin menciptakan kelompok dalam(*in group*) dan kelompok luar(*out group*).Pemimpin memilih anggota kelompok dalam(*in group*) karena mereka mempunyai karakteristik pribadi (usia, jenis kelamin,sikap) yang serupa dengan si pemimpin.Bawahan yang berada dalam kelompok - dalam (*in group*), mempunyai kinerja lebih tinggi, turn over lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi ,daripad *out group*.

GAMBAR 2.4

TEORI LMX



Sumber :Robbins(2001)

Teori jalur - tujuan (*Path -Goal*) oleh Robert House, mengemukakan bahwa merupakan suatu tugas dari seorang pemimpin untuk membantu pengikutnya untuk mencapai tujuan mereka, serta memberikan pengarahan dan dukungan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sesuai dengan sasaran /tujuan kelompok atau organisasi.Perilaku seorang pemimpin dapat diterima dengan baik oleh bawahannya,jika pemimpin tersebut dipandang sebagai sumber kepuasan di masa depan.Perilaku pemimpin dapat bersifat:

1. **Directive**, membuat pengikut mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, jadwal kerja jelas dan adanya pengarahan mengenai bagaimana seharusnya melakukan tugas.
2. **Supportive**, bersahabat dan memperhatikan kebutuhan pengikut.
3. **Participative**, berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.

Pengambilan keputusan dilakukan bersama oleh pemimpin dan pengikut. Peran utama pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.

4. *Delegating* (orientasi tugas rendah-hubungan rendah)

Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan.

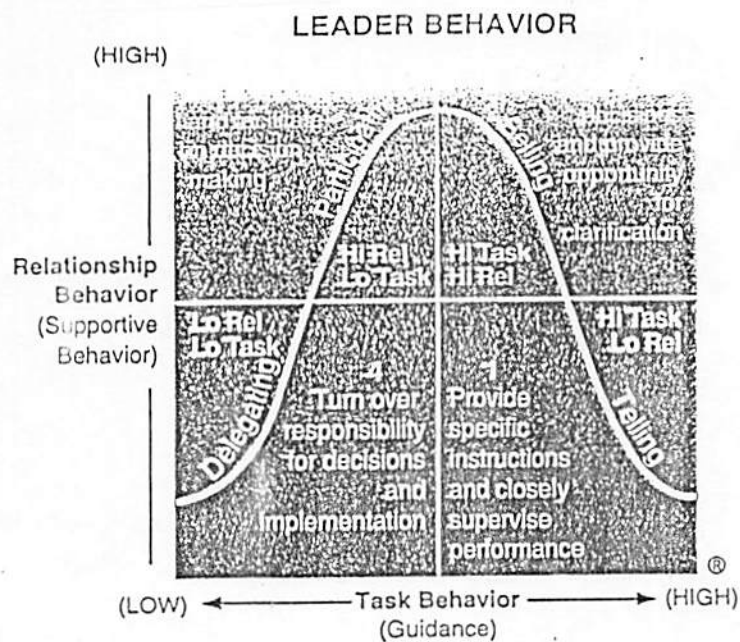
Sedangkan kesiapan pengikut oleh Hersey dan Blanchard dikelompokkan menjadi:

- R1** Orang-orang yang tidak mampu atau tidak bersedia mengambil tanggung jawab karena mereka tidak kompeten atau tidak yakin.
- R2** Orang-orang yang tidak mempunyai kemampuan tetapi bersedia melaksanakan tugas. Orang-orang ini mempunyai motivasi tinggi tetapi keterampilan yang dimiliki kurang memadai.
- R3** Orang-orang yang mempunyai kemampuan tetapi tidak bersedia melakukan tugas atau perintah pemimpin.
- R4** Orang-orang yang mempunyai kemampuan dan bersedia melakukan tugas yang dibebankan.

Gambar 2.3 memadukan berbagai komponen kedalam model kepemimpinan situasional.

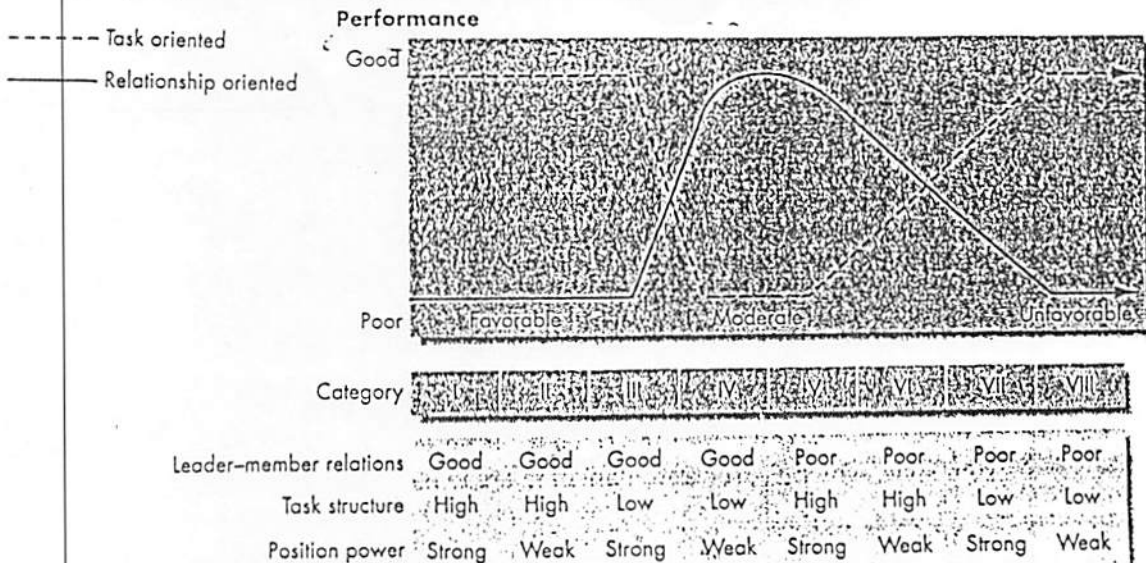
GAMBAR 2.3

MODEL KEPEMIMPINAN KONTINGENSI HERSEY DAN BLANCHARD



Sumber : Gordon (2002)

variabel situasional, yaitu hubungan pemimpin-anggota baik atau buruk, struktur tugas tinggi atau rendah, kekuasaan posisi kuat atau lemah. Fiedler menyatakan bahwa makin baik hubungan pemimpin anggota, makin terstruktur pekerjaan itu, dan makin kuat kekuasaan posisi maka makin banyak pengaruh /kendali yang dimiliki pemimpin, dan sebaliknya.



Sumber :Robbins(2001)

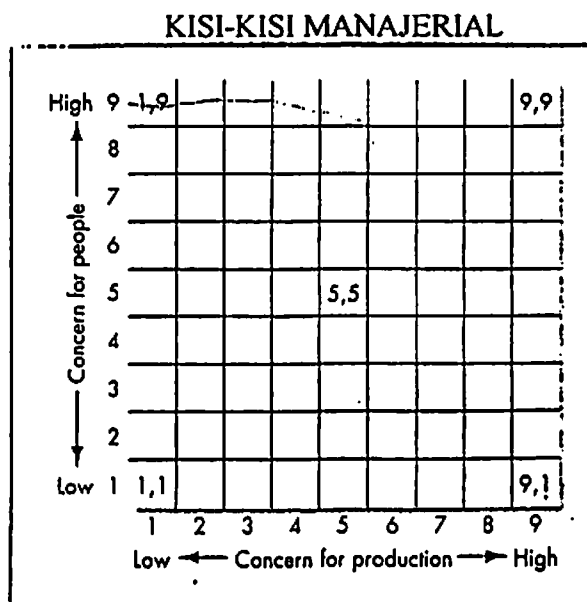
Menurut **Hersey dan Blanchard**, kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kontingensi yang berorientasi pada pengikut. Kepemimpinan yang berhasil tergantung pada kedewasaan pengikut atau kesiapan pengikut. Pengikut menjadi fokus dalam model ini karena kenyataannya pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin. Kesiapan (readiness) adalah sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Hersey dan Blanchard mengklasifikasikan empat macam perilaku pemimpin, yaitu:

1. **Telling** (orientasi tugas tinggi - hubungan rendah)
Pemimpin mengarahkan dan memerintahkan kepada bawahannya mengenai apa, bagaimana, kapan dan di mana, mereka melakukan tugas. Perilaku ini berorientasi pada perilaku *directing*.
2. **Selling** (orientasi tugas tinggi - hubungan tinggi)
Perilaku pemimpin adalah mengarahkan dan mendukung. Pemimpin menjelaskan keputusan-keputusan dan membujuk karyawan untuk melaksanakan keputusan tersebut.
3. **Participating** (orientasi tugas rendah - hubungan tinggi)

Sedangkan pemimpin yang production oriented (berorientasi pada produksi) ,cenderung menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.Perhatian utamanya adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk mencapai tujuan tersebut.Kesimpulan dari penelitian Michigan ini adalah pemimpin yang employee oriented (berorientasi pada karyawan) dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang production oriented (berorientasi pada produksi) dikaitkan dengan kinerja kelompok yang lebih rendah dan produktivitas kelompok yang rendah.

Kisi Managerial (*Managerial Grid*) adalah suatu matriks sembilan kali sembilan yang membagikan delapan puluh satu gaya kepemimpinan yang berlainan.Kisi manajerial ini dikembangkan oleh Blake dan Mouton.Berdasarkan penemuan Blake dan Mouton ini , kinerja manajer yang paling baik dijumpai pada gaya 9,9, dan sebaliknya yang tidak baik adalah gaya 9,1 (otoritas) dan 1,9 (tipe country club dan hura-hura).

GAMBAR 2.1



Sumber :Robbins (2001)

Penelitian yang dilakukan para peneliti Skandinavia, menyimpulkan bahwa pemimpin yang efektif adalah yang perilakunya berorientasi pengembangan , yaitu pemimpin yang mengharkai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan.

II.1.2.3 TEORI KONTINGENSI (*CONTINGENCY THEORIES*)

Menurut teori ini, keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor situasional. Misalnya variabel *moderating* yang populer, variabel ini digunakan untuk mengembangkan teori kontingensi yang mencakup struktur dalamnya tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin - anggota, kekuasaan pemimpin, kejelasan peran bawahan, norma kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin dan kematangan bawahan.

Model Fiedler yang dikembangkan oleh Fred Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada kesesuaian yang tepat antara gaya interaksi pemimpin dan bawahannya serta sejauh mana situasi mengontrol dan mempengaruhi pemimpin. Fiedler mengembangkan suatu instrumen yang disebut kuesioner LPC (*Least Preferred Coworker*), yang mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas atau hubungan. Sedangkan kriteria situasional yang digunakan adalah hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Aspek situasional ini diyakini menciptakan kesesuaian dengan orientasi perilaku dari pemimpin. Ketiga kriteria situasional tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. Hubungan pemimpin anggota :Tingkat keyakinan, kepercayaan dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka
2. Struktur Tugas :Sampai tingkat di mana penugasan pekerjaan diprosedurkan(terstruktur-tidak terstruktur.
3. Kekuasaan Posisi: Tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan dan menaikkan gaji.

Langkah - langkah penelitian Fiedler dimulai dengan responden diminta membayangkan semua rekan sekerjanya yang ada dan memilih satu orang (dalam bayangan) yang paling tidak disukai untuk bekerjasama. Dengan kuesioner ini dapat ditentukan gaya kepemimpinan orang tersebut. Jika skor LPC dari orang yang tidak disukai tinggi, maka gaya kepemimpinan responden tersebut berorientasi hubungan, sebaliknya bila skor LPC orang tersebut rendah maka gaya kepemimpinan responden tersebut berorientasi pada tugas. Responden yang skornya tidak tinggi dan tidak rendah (skor dalam kisaran tengah), tidak dapat dikelompokkan pada berorientasi tugas atau berorientasi hubungan, sehingga dikeluarkan dalam analisis teori ini. Langkah berikutnya, mengevaluasi situasi

menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Visionary leadership, Pemimpin yang pandai menciptakan dan mengemukakan realitas, dapat dipercaya, mempunyai visi yang menarik untuk masa depan organisasi atau unit organisasi di masa depan. Visi, untuk menciptakan kemungkinan-kemungkinan di masa depan, unik dan menawarkan hal-hal baru yang dapat menghasilkan organisasi yang lebih baik.

II.2 KINERJA

Kepentingan para pimpinan pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya pada kinerja karyawan. Hubungan kepuasan - kinerja pada hakekatnya dapat diringkaskan dalam pernyataan “seorang yang bahagia Adalah seorang pekerja yang produktif”.

Istilah kinerja (Mangkunegara, 2000) berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa :

Human performance = *ability + motivation*

Motivation = *attitude + situation*

Ability = *Knowledge + skill*

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge + skill)* artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 -120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

B. Faktor Motivasi

Seorang pimpinan adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak melakukan semua pekerjaan sendirian saja, tetapi meminta orang lain menjalankannya, memberikan tugas-tugas kepada bawahannya.

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Bila tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin ia tidak mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Tugas seorang pimpinan adalah memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan.

Masalah lain yang sering terjadi, mengapa beberapa karyawan bekerja lebih baik daripada karyawan lain, merupakan pertanyaan yang terus menerus muncul dan selalu dihadapi para manajer. Walaupun sudah jelas bahwa motivasi itu penting tetapi tidaklah mudah mendefinisikannya dan menganalisisnya dalam organisasi. Motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subyektif yang timbul. Kebanyakan para pimpinan harus mempertimbangkan untuk memotivasi kelompok orang yang beraneka ragam. Keaneka ragaman ini menyebabkan perbedaan pola perilaku dan berhubungan erat dengan kebutuhan dan tujuan yang akan dicapai oleh karyawan.

Kebutuhan (needs) berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Kekurangan ini dapat bersifat fisiologis-kebutuhan akan makanan, atau bersifat psikologis-kebutuhan akan penghargaan diri (selfesteem), atau sosiologis-kebutuhan akan interaksi sosial. Kebutuhan dipandang sebagai pembangkit, penguat atau penggerak perilaku.

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang yang bekerja.

Motivasi didefinisikan oleh Sukanto Rekso Hadiprojo dan T. Hani Handoko sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan - kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai kepuasan.

Kebutuhan dan tujuan adalah merupakan konsep yang memberikan dasar untuk menyusun suatu pola dalam bekerja. Kebutuhan yang tidak dipenuhi, menyebabkan orang mencari jalan untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang. Maka orang memilih suatu tindakan dan



terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Sesudah beberapa waktu, para manajer melakukan penilaian prestasi kerja karyawan tersebut. Evaluasi dari prestasi kerja menghasilkan beberapa jenis imbalan atau hukuman, dan kebutuhan yang tidak terpenuhi dilakukan penilaian kembali. Pada akhirnya, hal ini menggerakkan suatu proses dan pola lingkaran dimulai

Seorang manajer dalam organisasi yang ingin meramalkan perilaku secara teliti, maka manajer tersebut perlu mengetahui tujuan karyawan dan tindakan apa yang akan diambil oleh karyawan itu untuk mencapainya. Ada beberapa teori motivasi yang berusaha memberikan penjelasan tentang hubungan antara perilaku (motivasi) karyawan dan prestasi kerjanya.

1. Teori Hirarki kebutuhan Maslow

Konsep teori Maslow menjelaskan suatu hirarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan kebutuhan dan keinginan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) terpenuhi. Hirarki kebutuhan Maslow tersebut adalah:

1. Psychological needs (kebutuhan fisiologis) yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus. Seks, perumahan tidur dan sebagainya
2. Safety or security needs (kebutuhan keamanan) yaitu kebutuhan keselamatan, perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan
3. Affiliation or acceptance needs (kebutuhan sosial) yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan menjalin serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
4. Esteem needs (kebutuhan penghargaan) yaitu kebutuhan akan kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi
5. Need for self-actualization (kebutuhan aktualisasi diri) yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk menggunakan pengembangan diri semaksimal mungkin, kreatifitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikan pekerjaan sendiri.

2. Teori dua faktor dari Herzberg

Herzberg mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor tersebut adalah faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan yang membuat orang merasa puas dan faktor

yang memotivasi orang atau faktor ekstrinsik dan intinsik.

Serangkaian kondisi ekstrinsik yaitu keadaan pekerjaan yang dapat menyebabkan rasa tidak puas (dissatisfaction) diantara para karyawan menurut Herzberg antara lain mencakup:

- upah
- keamanan kerja
- kondisi kerja
- status
- prosedur perusahaan
- mutu dari supervisi teknis dan hubungan interpersonal diantara teman sejawat dengan atasan dan dengan bawahan.

Sedangkan serangkaian kondisi intrinsik, adalah yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat (satisfiers), yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Serangkaian faktor ini antara lain meliputi

- prestasi (achievement)
- pengakuan (recognition)
- tanggung jawab (responsibility)
- kemajuan (advancement)
- pekerjaan itu sendiri (the work itself)
- kemungkinan berkembang (the possiblity of growth)

3. Teori Kebutuhan dari Mc Clelland

McClelland mengemukakan teori motivasi yang berhubungna erat dengan konsep belajar. McClelland bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Ada tiga jenis kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.

McClelland mengatakan bahwa apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut. Misalnya, apabila orang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi, maka kebutuhan ini mendorong orang untuk menetapkan tujuan itu, dan menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya.

Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan standart , target atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Dengan mengadakan penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara baik.

Menurut Steers ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi prestasi kerja dalam berbagai cara, misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara untuk menginterpretasikan tugas dan cara dalam penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang dipengaruhi oleh faktor keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Minat merupakan suatu valensi atau sikap, kecenderungan positif atau negatif terhadap kegiatan tertentu. Dapat dikatakan apabila seseorang tidak memiliki kemampuan yang diperlukan oleh suatu pekerjaan tertentu, atau tidak begitu berminat, maka sulit dipercaya bahwa prestasinya akan tinggi. Sebaliknya , bila seseorang bekerja pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, minat dan kepribadiannya dapat diharapkan prestasinya akan meningkat.

2. Kejelasan dan penerimaan atas peran seorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan padanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.

3. Tingkat motivasi pekerja

Motivasi adalah daya yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi

(*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sikap mental yang seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Kinerja (prestasi kerja) juga dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Yang dimaksud dengan kinerja disini adalah ukuran-ukuran dan penilaian dari perilaku yang aktual ditempat kerja, dimana dimensi kinerja meliputi :

1. Kualitas output
2. Kuantitas output
3. Waktu kerja
4. Kerja sama dengan rekan kerja

Penilaian prestasi dikenal dengan istilah "*performance rating, performance appraisal, personnel assesmant, employ evaluation, merit rating, effisiency rating, service rating*"

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan mengadakan penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi telah memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut secara baik. Perlu diperhatikan bahwa dalam penilaian kinerja harus dihindarkan adanya suka dan tidak suka dari penilai, sehingga obyektivitas penilaian dapat tercapai. Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung dan atasan tidak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Ruang lingkup pengukuran kinerja dirumuskan sebagai berikut:

1. *Who* (siapa ?)

Pertanyaan ini mencakup :

- * Siapa yang harus dinilai ? Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai jabatan terendah.
- * Siapa yang harus menilai? Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau penilai kinerja dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

2. *What* (Apa ?)

Apa yang harus dinilai, yaitu

- * Object/materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja dan motivasi kerja
- * dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*) dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potential*)

3. *Why* (Mengapa?)

Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan ? Hal ini untuk:

- * Memelihara potensi kerja
- * Menentukan kebutuhan pelatihan kerja
- * Dasar pengembangan karier
- * Dasar promosi jabatan

4. *When* (Bilamana ?)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal

- * Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti bulan, kwartal, triwulan, semester atau setiap tahun.
- * penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja

5. *Where* (Dimana ?)

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternatif tempat

- * Ditempat kerja (*on the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja ditempat kerja pegawai

yang bersangkutan, atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri
 * Diluar tempat kerja (*off the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan diluar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

6. *How (Bagaimana ?)*

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan metode *rating scale, employee comparison, Management by Objective (MBO), assesment centre*.

Faktor-faktor prestasi kerja :

1. Kualitas kerja :ketepatan, ketelitian,ketrampilan,kebersihan
2. Kuantitas kerja :output perlu diperhatikan juga bukan hanya out put rutin, tetapi juga seberapa cepat menyelesaikan pekerjaan “extra”
3. Dapat tidaknya diandalkan. Mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan
4. Sikap: sikap terhadap perusahaan pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

III.1. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) yang diterapkan di fakultas-fakultas di Universitas Airlangga
2. Untuk mengetahui Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*) yang diharapkan oleh para dosen di fakultas-fakultas di Universitas Airlangga

III.2. MANFAAT PENELITIAN

Memberikan masukan pada para pemimpin fakultas tentang *leadership style* yang diharapkan dosen di fakultas-fakultas di lingkungan Universitas Airlanngga dan perlunya kesesuaian antara *leadership style* yang diharapkan dengan *leadership style* yang diterapkan.

BAB IV

METODE PENELITIAN

IV.1. DEFINISI OPERASIONAL *LEADERSHIP STYLE*

Empat alternatif *Leadership Style* menurut Path -Goal Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. *Directive Leadership Style*
Membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan kerja yang harus dilakukan, dan memberikan bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
2. *Supportive Leadership Style*
Bersikap ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
3. *Participative Leadership Style*
Berpartisipasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan
4. *Achievement-oriented Leadership Style*
Menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

IV.2 SUMBER DATA DAN PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

IV.2.1 Sumber Data

Data penelitian ini bersal dari dua sumber ,yaitu:

1. Data Primer,yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner dan wawancara
2. Data sekunder,yaitu data yang diperoleh melalui studi pustaka dengan mempelajari berbagai tulisan yang berhubungan dengan *leadership style*

IV.2.2 Prosedur Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan melalui dua tahap,yaitu:

1. Mengadakan studi pustaka dengan mempelajari berbagai literatur dan hasil penelitian pihak lain, membaca dan mengumpulkan jurnal serta laporan-laporan yang dipublikasikan yang berkaitan dengan *leadership style*
2. Mengumpulkan data primer melalui:
 - a.Kuesioner,yaitu dengan mengirim daftar pertanyaan untuk dijawab oleh responden
 - b.Wawancara, yakni mengadakan tanya jawab langsung dengan responden

IV.3 SAMPEL PENELITIAN

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan *purposive sampling* atau sampel bersyarat yaitu pemilihan sampel yang ditentukan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu.Sampel dalam penelitian ini adalah dosen di fakultas- fakultas di Universitas Airlangga,dengan kriteria telah menjadi dosen minimal tiga tahun.

IV.4 TEKNIK ANALISIS

Untuk menganalisis penelitian ini digunakan analisis statistik deskriptif dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menganalisis *Subordinate Contingency Factors* yang terdiri dari *Locus of control,Experience* dan *Perceived Ability* dari masing-masing dosen di lingkungan Universitas Airlangga sehingga diketahui karakteristik individu di setiap fakultas.
2. Menganalisis jawaban kuestioner tentang *leadership style*, berdasarkam model Gordon.Sehingga dapat diketahui persepsi dosen tentang *leadership style* yang saat ini diterapkan dan *leadership style* yang diharapkan.
3. Berdasarkan *Subordinate Contingencyfactor, Enviromental Contingencyfactor,Leadership Style* yang diharapkan dosen maka akan dirancang gaya kepemimpinan yang paling sesuai di Universitas Airlangga.

BAB V**HASIL DAN PEMBAHASAN****V.1 KOMPOSISI RESPONDEN**

Dari sejumlah kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dan memenuhi syarat untuk diolah adalah sejumlah 42 kuesioner. Sehingga responden dalam penelitian ini adalah 42 orang dosen di Universitas Airlangga dengan komposisi sebagai berikut :

TABEL V.1
KOMPOSISI RESPONDEN

FAKULTAS	JUMLAH RESPONDEN
SASTRA	1
FARMASI	2
MIPA-BIOLOGI	1
MIPA FISIKA	4
MIPA -MATEMATIKA	3
HUKUM	9
FISIP	1
FKM	5
EKONOMI	16
TOTAL	42

Sumber :Lampiran I

V.2 KARAKTERISTIK SITUASIONAL

Hasil penelitian menunjukkan karakteristik situasional dosen di Universitas Airlangga sebagai berikut :

1. *DIAGNOSE THE TASK*

Persepsi dosen terhadap tugas yang dijalankan adalah bahwa tugasnya tidak terstruktur dan sering terdapat kedwihartian dalam tujuan yang ditetapkan.

2. *DIAGNOSE THE SUBORDINATES' SKILL AND NEEDS*

Para dosen mempersepsikan bahwa pekerjaan sebagai dosen tidak memerlukan skill tertentu atau skill khusus dan para dosen lebih memilih memenuhi kebutuhannya untuk diterima oleh lingkungan sosialnya daripada berprestasi maksimal.

3. *ASSESS THE LEADER'S FORMAL AUTHORITY*

Dalam menjalankan profesinya sebagai dosen, para dosen mempersepsikan bahwa kewenangannya dalam menjalankan tugas sangat terbatas.

4. *DIAGNOSE THE WORK GROUP*

Para dosen dalam bekerja kelompok lebih berorientasi pada usaha pencapaian kinerja yang tinggi daripada hanya sekedar persahabatan yang kuat.

5. *DIAGNOSE THE ORGANIZATION'S CULTURE*

Persepsi para dosen pada budaya organisasi di tempat mereka bekerja adalah budaya yang berorientasi untuk berprestasi.

V.3 ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DEKAN SAAT INI

TABEL 5.2
GAYA KEPEMIMPINAN DEKAN SAAT INI

GAYA	FREKUENSI	PERSEN
DIRECTIVE	7	16.7
SUPPORTIVE	6	14.3
PARTICIPATIVE	10	23.8
ACHIEVEMENT-ORIENTED	19	45.2
TOTAL	42	100

Sumber :Lampiran 2

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dekan di fakultas responden sebagian besar (45,2 %) dipersepsikan sebagai *achievement - oriented* dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Dekan selalu berusaha menetapkan tujuan yang menantang
2. Dekan selalu berusaha mencari perbaikan-perbaikan untuk mencapai kinerja yang tinggi
3. Dekan selalu mengharapkan bawahannya berprestasi optimal

V. 4 ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DEKAN YANG DIHARAPKAN

TABEL 5.3
GAYA KEPEMIMPINAN DEKAN YANG DIHARAPKAN

GAYA	FREKUENSI	PERSEN
DIRECTIVE	14	33.3
SUPPORTIVE	8	19.1
PARTICIPATIVE	9	21.4
ACHIEVEMENT-ORIENTED	11	26.2
TOTAL	42	100

Sumber :Lampiran 2

Pada tabel 5.3 tampak bahwa para dosen 33,3% mengaharapkan bahwa gaya kepemimpinan dekan adalah directive , dengan karakteristik sebagai berikut:

1. Dekan seharusnya memperhatikan kebutuhan para dosen dan kesejahteraan para dosen
2. Dekan seharusnya menciptakan suasana bersahabat di lingkungan kerja.

Selain itu 26,2 % dosen mengharapkan gaya kepemimpinan dekan adalah achievement oriented.

V.4 RANCANGAN GAYA KEPEMIMPINAN YANG SESUAI DENGAN KARAKTERISTIK SITUASIONAL

Karakteristik situasional para dosen di lingkungan universitas Airlangga adalah :

1. Tugas yang dijalankan para dosen dipersepsikan tidak terstruktur dan sering terdapat kedwiarertian dalam tujuan yang ditetapkan.
2. Para dosen mempersepsikan bahwa pekerjaan sebagai dosen tidak memerlukan skill tertentu

atau skill khusus dan para dosen lebih memilih memenuhi kebutuhannya untuk diterima oleh lingkungan sosialnya daripada berprestasi maksimal.

3. Dalam menjalankan profesinya sebagai dosen, para dosen mempersepsikan bahwa kewenangannya dalam menjalankan tugas sangat terbatas.
4. Para dosen dalam bekerja kelompok lebih berorientasi pada usaha pencapaian kinerja yang tinggi daripada hanya sekedar persahabatan yang kuat.
5. Persepsi para dosen pada budaya organisasi di tempat mereka bekerja adalah budaya yang berorientasi untuk berprestasi.

Berdasarkan karakteristik situasional tersebut maka gaya kepemimpinan dekan yang sesuai adalah kombinasi antara gaya kepemimpinan directive dan achievement-oriented yaitu gaya kepemimpinan di mana:

1. Dekan selalu memperhatikan kebutuhan para dosen dan kesejahteraan para dosen
2. Dekan selalu menciptakan suasana bersahabat di lingkungan kerja.
3. Dekan selalu berusaha menetapkan tujuan yang menantang
4. Dekan selalu berusaha mencari perbaikan-perbaikan untuk mencapai kinerja yang tinggi
5. Dekan selalu mengharapkan bawahannya berprestasi optimal

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

V.1 KESIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan dekan di beberapa fakultas yang menjadi obyek penelitian di Universitas Airlangga sebagian besar (45,2 %) dipersepsikan sebagai achievement - oriented
2. Para dosen 33,3% mengaharapkan bahwa gaya kepemimpinan dekan adalah directive
3. Dari karakteristik situasional tersebut maka gaya kepemimpinan dekan yang sesuai adalah kombinasi antara gaya kepemimpinan directive dan achievement-oriented yaitu gaya kepemimpinan dimana:
 - a. Dekan selalu memperhatikan kebutuhan para dosen dan kesejahteraan para dosen
 - b. Dekan selalu menciptakan suasana bersahabat di lingkungan kerja.
 - c. Dekan selalu berusaha menetapkan tujuan yang menantang
 - d. Dekan selalu berusaha mencari perbaikan-perbaikan untuk mencapai kinerja yang tinggi
 - e. Dekan selalu mengharapkan bawahannya berprestasi optimal

VI.2 SARAN

1. Dari karakteristik situasional tersebut maka gaya kepemimpinan dekan yang sesuai adalah kombinasi antara gaya kepemimpinan directive dan achievement-oriented .Bagi para dekan terutama dekan di fakultas yang menjadi obyek penelitian ini disarankan untuk memilih leadership style tersebut karena kesesuaian gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja para dosen.
2. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk dilakukan di setiap fakultas karena karakteristik situasional masing-masing fakultas berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- George, Jennifer M, Jones, Garreth R(2002), *Organizational Behavior* ,Third edition, Prentice Hall International, Inc
- Gordon, Judith R(2002), *Organizational Behavior, A Diagnostic Approach* ,7 th edition, Prentice Hall International, Inc
- Gibson, Ivancevich, Donnely, (1998) *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan, Penerbit Erlangga
- Robbins, Stephen P, (2001), *Organizational Behavior* ,9th edition, Prentice Hall International, Inc
- Yukl, Gary (1998), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, edisi bahasa Indonesia, Prenhalindo, Jakarta

sastra	1	2	1	1	1	1	1	1	1
farmasi	2	2	1	1	1	1	1	1	1
farmasi	4	2	1	1	1	1	2	1	2
mipa biologi	4	3	1	1	1	2	1	1	2
hukum	4	1	1	1	1	1	2	2	2
hukum	2	2	1	1	1	2	1	1	2
hukum	4	1	2	1	1	2	1	1	2
hukum	4	1	1	1	1	1	1	2	2
fisip	4	1	2	2	1	1	2	1	2
hukum	4	1	2	1	1	2	2	1	1
hukum	4	1	1	1	1	2	1	2	2
hukum	1	3	1	1	1	1	2	2	1
fkm	1	1	1	1	1	2	1	2	1
fkm	1	2	1	1	1	2	1	2	2
fkm	3	1	2	2	1	1	2	2	2
fkm	3	3	1	1	1	1	1	2	1
mipa fisika	4	4	1	1	1	1	1	2	1
mipa fisika	4	3	2	1	2	2	1	1	1
mipa fisika	4	4	1	1	1	1	1	1	2
mipa matematika	1	3	1	1	1	1	1	2	2
mipa matematika	4	3	1	1	1	1	1	1	1
mipa matematika	1	2	1	1	1	2	1	1	1
fkm	3	1	1	1	1	1	2	2	2
mipa fisika	3	4	2	1	1	2	2	2	1
hukum	4	3	1	1	1	2	2	1	1
hukum	4	3	1	1	1	2	2	1	1
ekonomi	4	4	1	1	1	1	1	1	1
ekonomi	3	1	1	1	1	1	1	1	1
ekonomi	4	3	1	1	1	1	2	1	1
ekonomi	4	2	2	1	2	2	2	1	2
ekonomi	3	4	1	1	1	2	1	1	1
ekonomi	4	1	2	2	1	2	2	2	1
ekonomi	3	4	1	1	1	1	1	2	2
ekonomi	3	2	1	1	1	2	2	2	2
ekonomi	2	1	1	2	1	1	2	1	1
ekonomi	2	4	2	2	2	1	2	2	1
ekonomi	2	4	1	1	1	2	1	2	2
ekonomi	1	4	2	1	1	2	1	1	1
ekonomi	2	1	1	1	1	1	1	1	2
ekonomi	3	4	2	2	1	2	1	2	1
ekonomi	4	4	1	1	1	1	1	1	1
ekonomi	3	1	1	2	1	1	2	1	1

Responden Yang Terhormat,

Bersama ini kami mohon kesediaan bapak /ibu untuk membantu mengisi kuesioner yang telah kami siapkan berikut berkaitan dengan gaya kepemimpinan dari Dekan di Fakultas tempat bapak / ibu bekerja sebagai dosen. Kerahasiaan jawaban dijamin oleh kode etik penelitian sehingga bapak/ibu tidak perlu menuliskan identitas.

Atas perhatian dan bantuan saudara, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami

PENELITI

Bagian I :Penilaian (kenyataan) terhadap gaya kepemimpinan Dekan saat ini

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini, berikanlah tanggapan bapak /ibu dengan memberi tanda silang (X) pada kotak (A / B/ C/ D) yang paling mewakili penilaian (kenyataan) gaya kepemimpinan Dekan bapak /ibu saat ini.

1. Karakteristik gaya kepemimpinan dekan fakultas ini saat ini adalah :

A <i>Disactive</i>	1. Pimpinan saya sangat memperhatikan kebutuhan saya dan kesejahteraan saya 2. Pimpinan saya selalu berusaha menciptakan suasana bersahabat dalam lingkungan kerja saya
B	1. Pimpinan saya memberitahukan pada saya apa yang diharapkan dari saya 2. Membimbing saya tentang bagaimana cara saya menyelesaikan tugas-tugas saya 3. Pimpinan saya sangat disiplin terhadap jadwal kerja
C	1. Pimpinan saya sering berkonsultasi dengan bawahannya sebelum mengambil keputusan 2. Pimpinan saya mendengarkan opini dan saran dari bawahan
D <i>hi</i>	1. Pimpinan saya selalu berusaha menetapkan tujuan-tujuan yang menantang 2. Pimpinan saya selalu berusaha mencari perbaikan-perbaikan untuk mencapai kinerja yang tinggi 3. Pimpinan saya selalu mengharapkan bawahan berprestasi optimal

Bagian II :Harapan terhadap gaya kepemimpinan Dekan

1. Harapan saya seorang dekan mempunyai karakteristik gaya kepemimpinan :

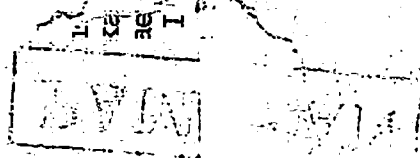
A	1. Pimpinan saya sangat memperhatikan kebutuhan saya dan kesejahteraan saya 2. Pimpinan saya selalu berusaha menciptakan suasana bersahabat dalam lingkungan kerja saya
B	1. Pimpinan saya memberitahukan pada saya apa yang diharapkan dari saya 2. Membimbing saya tentang bagaimana cara saya menyelesaikan tugas-tugas saya 3. Pimpinan saya sangat disiplin terhadap jadwal kerja
C	1. Pimpinan saya sering berkonsultasi dengan bawahannya sebelum mengambil keputusan 2. Pimpinan saya mendengarkan opini dan saran dari bawahan
D	1. Pimpinan saya selalu berusaha menetapkan tujuan-tujuan yang menantang 2. Pimpinan saya selalu berusaha mencari perbaikan-perbaikan untuk mencapai kinerja yang tinggi 3. Pimpinan saya selalu mengharapkan bawahan berprestasi optimal

Bagian III :Karakteristik situasional

1. Tugas / pekerjaan saya .
 - a. terstruktur
 - b. tidak terstruktur
2. Tujuan yang ingin dicapai dalam pekerjaan/ tugas saya :
 - a. sangat jelas
 - b. terdapat kedwigtian dalam tujuan
3. Tugas/pekerjaan saya :
 - a. memerlukan skill tertentu
 - b. tidak memerlukan skill tertentu
4. Yang paling saya utamakan adalah pemenuhan kebutuhan untuk :
 - a. berprestasi maksimal
 - b. diterima lingkungan (sosial)
5. Kewenangan saya dalam menjalankan tugas:
 - a. cukup luas
 - b. terbatas
6. Dalam bekerja kelompok ,selalu berorientasi pada :
 - a. jaringan sosial (persahabatan) yang kuat
 - b. pencapaian kinerja yang tinggi
7. Budaya organisasi ditempat saya bekerja
 - a. Mendorong ikut berpartisipasi
 - b. Berorientasi pada pencapaian prestasi

PAMERAN

- 1 AUG 2004



1. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui

2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi

4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin

5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap tanggung jawab

6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi

7. Kesimpulan

8. Saran untuk penelitian selanjutnya

9. Daftar Pustaka

10. Lampiran

11. Kesimpulan dan Saran

12. Daftar Pustaka

13. Lampiran

14. Kesimpulan dan Saran

15. Daftar Pustaka

16. Lampiran

17. Kesimpulan dan Saran

18. Daftar Pustaka

19. Lampiran

20. Kesimpulan dan Saran

21. Daftar Pustaka

22. Lampiran

23. Kesimpulan dan Saran

24. Daftar Pustaka

25. Lampiran

26. Kesimpulan dan Saran

27. Daftar Pustaka

28. Lampiran

29. Kesimpulan dan Saran

30. Daftar Pustaka

31. Lampiran

32. Kesimpulan dan Saran

33. Daftar Pustaka

34. Lampiran

35. Kesimpulan dan Saran

36. Daftar Pustaka

37. Lampiran

38. Kesimpulan dan Saran

39. Daftar Pustaka

40. Lampiran

41. Kesimpulan dan Saran

42. Daftar Pustaka

43. Lampiran

44. Kesimpulan dan Saran

45. Daftar Pustaka

46. Lampiran

47. Kesimpulan dan Saran

48. Daftar Pustaka

49. Lampiran

50. Kesimpulan dan Saran

51. Daftar Pustaka

52. Lampiran

53. Kesimpulan dan Saran

54. Daftar Pustaka

55. Lampiran

56. Kesimpulan dan Saran

57. Daftar Pustaka

58. Lampiran

59. Kesimpulan dan Saran

60. Daftar Pustaka

61. Lampiran

62. Kesimpulan dan Saran

63. Daftar Pustaka

64. Lampiran

65. Kesimpulan dan Saran

66. Daftar Pustaka

67. Lampiran

68. Kesimpulan dan Saran

69. Daftar Pustaka

70. Lampiran

71. Kesimpulan dan Saran

72. Daftar Pustaka

73. Lampiran

74. Kesimpulan dan Saran

75. Daftar Pustaka

76. Lampiran

77. Kesimpulan dan Saran

78. Daftar Pustaka

79. Lampiran

80. Kesimpulan dan Saran

81. Daftar Pustaka

82. Lampiran

83. Kesimpulan dan Saran

84. Daftar Pustaka

85. Lampiran

86. Kesimpulan dan Saran

87. Daftar Pustaka

88. Lampiran

89. Kesimpulan dan Saran

90. Daftar Pustaka

91. Lampiran

92. Kesimpulan dan Saran

93. Daftar Pustaka

94. Lampiran

95. Kesimpulan dan Saran

96. Daftar Pustaka

97. Lampiran

98. Kesimpulan dan Saran

99. Daftar Pustaka

100. Lampiran

101. Kesimpulan dan Saran

102. Daftar Pustaka

103. Lampiran

104. Kesimpulan dan Saran

105. Daftar Pustaka

106. Lampiran

107. Kesimpulan dan Saran

108. Daftar Pustaka

109. Lampiran

110. Kesimpulan dan Saran

111. Daftar Pustaka

112. Lampiran

113. Kesimpulan dan Saran

114. Daftar Pustaka

115. Lampiran

116. Kesimpulan dan Saran

117. Daftar Pustaka

118. Lampiran

119. Kesimpulan dan Saran

120. Daftar Pustaka

121. Lampiran

122. Kesimpulan dan Saran

123. Daftar Pustaka

124. Lampiran

125. Kesimpulan dan Saran

126. Daftar Pustaka

127. Lampiran

128. Kesimpulan dan Saran

129. Daftar Pustaka

130. Lampiran

131. Kesimpulan dan Saran

132. Daftar Pustaka

133. Lampiran

134. Kesimpulan dan Saran

135. Daftar Pustaka

136. Lampiran

137. Kesimpulan dan Saran

138. Daftar Pustaka

139. Lampiran

140. Kesimpulan dan Saran

141. Daftar Pustaka

142. Lampiran

143. Kesimpulan dan Saran

144. Daftar Pustaka

145. Lampiran

146. Kesimpulan dan Saran

147. Daftar Pustaka

148. Lampiran

149. Kesimpulan dan Saran

150. Daftar Pustaka

151. Lampiran

152. Kesimpulan dan Saran

153. Daftar Pustaka

154. Lampiran

155. Kesimpulan dan Saran

156. Daftar Pustaka

157. Lampiran

158. Kesimpulan dan Saran

159. Daftar Pustaka

160. Lampiran

161. Kesimpulan dan Saran

162. Daftar Pustaka

163. Lampiran

164. Kesimpulan dan Saran

165. Daftar Pustaka

166. Lampiran

167. Kesimpulan dan Saran

168. Daftar Pustaka

169. Lampiran

170. Kesimpulan dan Saran

171. Daftar Pustaka

172. Lampiran

173. Kesimpulan dan Saran

174. Daftar Pustaka

175. Lampiran

176. Kesimpulan dan Saran

177. Daftar Pustaka

178. Lampiran

179. Kesimpulan dan Saran

180. Daftar Pustaka

181. Lampiran

182. Kesimpulan dan Saran

183. Daftar Pustaka

184. Lampiran

185. Kesimpulan dan Saran

186. Daftar Pustaka

187. Lampiran

188. Kesimpulan dan Saran

189. Daftar Pustaka

190. Lampiran

191. Kesimpulan dan Saran

192. Daftar Pustaka

193. Lampiran

194. Kesimpulan dan Saran

195. Daftar Pustaka

196. Lampiran

197. Kesimpulan dan Saran

198. Daftar Pustaka

199. Lampiran

200. Kesimpulan dan Saran

201. Daftar Pustaka

202. Lampiran

203. Kesimpulan dan Saran

204. Daftar Pustaka

205. Lampiran

206. Kesimpulan dan Saran

207. Daftar Pustaka

208. Lampiran

209. Kesimpulan dan Saran

210. Daftar Pustaka

211. Lampiran

212. Kesimpulan dan Saran

213. Daftar Pustaka

214. Lampiran

215. Kesimpulan dan Saran

216. Daftar Pustaka

217. Lampiran

218. Kesimpulan dan Saran

219. Daftar Pustaka

220. Lampiran

221. Kesimpulan dan Saran

222. Daftar Pustaka

223. Lampiran

224. Kesimpulan dan Saran

225. Daftar Pustaka

226. Lampiran

227. Kesimpulan dan Saran

228. Daftar Pustaka

229. Lampiran

230. Kesimpulan dan Saran

231. Daftar Pustaka

232. Lampiran

233. Kesimpulan dan Saran

234. Daftar Pustaka

235. Lampiran

236. Kesimpulan dan Saran

237. Daftar Pustaka

238. Lampiran

239. Kesimpulan dan Saran

240. Daftar Pustaka

241. Lampiran

242. Kesimpulan dan Saran

243. Daftar Pustaka

244. Lampiran

245. Kesimpulan dan Saran

246. Daftar Pustaka

247. Lampiran

248. Kesimpulan dan Saran

249. Daftar Pustaka

250. Lampiran

251. Kesimpulan dan Saran

252. Daftar Pustaka

253. Lampiran

254. Kesimpulan dan Saran

255. Daftar Pustaka

256. Lampiran

257. Kesimpulan dan Saran

258. Daftar Pustaka

259. Lampiran

260. Kesimpulan dan Saran

261. Daftar Pustaka

262. Lampiran

263. Kesimpulan dan Saran

264. Daftar Pustaka

265. Lampiran

266. Kesimpulan dan Saran

267. Daftar Pustaka

268. Lampiran

269. Kesimpulan dan Saran

270. Daftar Pustaka

271. Lampiran

272. Kesimpulan dan Saran

273. Daftar Pustaka

274. Lampiran

275. Kesimpulan dan Saran

276. Daftar Pustaka

277. Lampiran

278. Kesimpulan dan Saran

279. Daftar Pustaka

280. Lampiran

281. Kesimpulan dan Saran

282. Daftar Pustaka

283. Lampiran

284. Kesimpulan dan Saran

285. Daftar Pustaka

286. Lampiran

287. Kesimpulan dan Saran

288. Daftar Pustaka

289. Lampiran

290. Kesimpulan dan Saran

291. Daftar Pustaka

292. Lampiran

293. Kesimpulan dan Saran

294. Daftar Pustaka

295. Lampiran

296. Kesimpulan dan Saran

297. Daftar Pustaka

298. Lampiran

299. Kesimpulan dan Saran

300. Daftar Pustaka

301. Lampiran

302. Kesimpulan dan Saran