Gaya Kepemimpinan Pejabat Struktural Akademik Sebuah Universitas Swasta X di Gresik

Idha Rahayuningsih

Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Gresik

Abstract.

The research aims to know the tendency of leadership style of academic structural officers in a Private University of X in Gresik. Leadership style is defined as behaviour pattern designed to integrate the target of individual organization with a purpose to reach a certain target of leadership. Leadership style is referred to Blake and Mouton of Managerial of Grid concept (1964). Leadership style has two dimension, orientation toward production and toward relation with it's followers. This study is quantitative descriptive study which measure one variable. Data was collected by using Managerial of Grid's scale which was created by researcher. The instrument of measurement was used logical validity, with reliability coefficient KR-20 equal to 0,8. The result showed that 9 persons (69%) used orientation of production leadership style, 3 persons (23%) showed orientation of relation with followers and 1 person (8%) showed balance leadership style orientation. The result also showed some behavior of leadership which need to be developed by the academic structural officers as follow :a) maintaining self esteem towards followers in job/activity relation; b) maintaining self-commitment to reach organization goals; c) prioritizing the quality of decisions and policies.

Keywords: *leadership style, subordinate orientation, structural functionary of academic*

Abstrak.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kecenderungan gaya kepemimpinan pejabat struktural akademik Sebuah Universitas Swasta X di Gresik. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan mengacu pada konsep Managerial Grid dari Blake dan Mouton (1964). Gaya kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu orientasi pada produksi dan orientasi pada hubungan dengan bawahan. Penelitian ini merupakan studi deskriptif kuantitatif yang mengukur satu variabel. Teknik pengumpulan data dengan angket Managerial Grid yang disusun peneliti. Alat ukur menggunakan validitas logik dan koefisien reliabilitas KR-20 sebesar 0,8. Hasil penelitian menunjukkan sebanyak 9 orang (69%) gaya kepemimpinannya lebih berorientasi produksi, sebanyak 3 orang (23%) lebih berorientasi hubungan dengan bawahan dan 1 orang (8%) orientasi gaya kepemimpinannya seimbang. Hasil penelitian juga menunjukkan beberapa perilaku kepemimpinan yang perlu dikembangkan meliputi :a) menjaga rasa harga diri bawahan dalam hubungan kerja; b) menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi; c) mengutamakan kualitas keputusan dan kebijakan yang diambil

Kata Kunci: *gaya kepemimpinan, orientasi hubungan bawahan, pejabat struktural akademik*

Korespondensi: **Idha Rahayuningsih.** Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Gresik. Jl Sumatra 101 GKB Gresik-Indonesia Email : idha.rahayu77@yahoo.com

Semakin berkembangnya dunia pendidikan, teknologi dan globalisasi maka sudah seyogyanya terjadi perubahan konsep pendidikan, termasuk Perguruan Tinggi di Indonesia. Beberapa konsep baru dalam pendidikan dan di perguruan tinggi perlu mendapat perhatian antara lain : (a) pembagian manfaat pendidikan kepada masyarakat maupun alumnus; (b) sistem swadaya dan swasembada yang mulai diberlakukan di perguruan tinggi negeri; (c) efisiensi tanpa mengurangi efektifitas dan produktifitas lembaga; (d) penekanan kepada kepuasan *stakeholder* (mahasiswa, dosen, alumni, pengguna lulusan, orang tua dan pemerintah); (e) pemusatan kepada belajar dan bukan hanya mengajar; (f) penekanan bahwa pendidikan adalah hal dinamis yang senantiasa berubah berdasarkan perkembangan yang terjadi; (g) pendidikan yang ada saat ini sebaiknya relevan dengan kebutuhan masyarakat, negara dan dunia; (h) tanggungjawab pendidikan bukan hanya milik pendidik melainkan harus sama-sama dilakukan oleh si pendidik dan mahasiswa; (i) pemberdayaan dalam pendidikan merupakan syarat mutlak yang tidak dapat ditawar (Hedwig dan Polla, 2006:5).

Adanya paradigma baru tersebut menyebabkan setiap perguruan tinggi diharapkan untuk senantiasa berupaya meningkatkan mutu dan daya saing dengan menerapkan paradigm-paradigma diatas. Prabowo (2009:59) menjelaskan kepemimpinan diperlukan untuk melandasi berbagai kegiatan di perguruan tinggi, utamanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen. Kepemimpinan yang baik dan kuat akan dapat mendorong keseluruhan komponen organisasi untuk mampu menjalankan keseluruhan proses perguruan tinggi dengan bermutu. Para pemimpin perguruan tinggi perlu menyusun renstra empat-lima tahun ke depan guna merealisasikan visi dan misi perguruan tinggi tersebut.

Pemimpin organisasi pembelajaran, termasuk di dalamnya perguruan tinggi, mempunyai kemampuan memerankan fungsi secara transformasional merupakan prakondisi bagi perubahan-perubahan dalam organisasi pembelajaran. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan yang direncanakan/diciptakan menjadi lebih baik, bukan perubahan yang alami

(Danim, S., 2003:73). Pada perguruan tinggi, rektor dan pembantunya, dekan dan para jajaran dibawahnya menempati posisi strategis dalam rangka melakukan transformasi menuju kultur/budaya akademis yang dikehendaki. Para pimpinan tersebut memiliki peran strategis karena memiliki kapasitas bekerja dengan dan/atau melalui orang lain. Keberadaannya menjadi agen utama perilaku organisasi-organisasi pembelajar (Danim, S., 2003:74).

Berdasarkan latar belakang tersebut maka permasalahan yang dikaji dalam tulisan ini yaitu kecenderungan gaya kepemimpinan para pejabat struktural akademik pada sebuah universitas swasta X di Gresik.

Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahan, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif dapat memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Rivai dan Murni, 2009:745).

Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan cara penanggung peran berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan berjalan dengan seiring pekerjaan tersebut, juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam mengatur perilaku bawahan (Rivai dan Murni, 2009:745-746).

Peran pemimpin sebagai "Model" secara sederhana dirumuskan sebagai perpaduan antara karakter dan kompetensi. Karakter mengacu pada pemahaman diri kita sebagai pribadi, sedangkan kompetensi mengacu pada pemahaman terhadap kemampuan yang dilakukan. Peran pemimpin dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin (Rivai dan Murni, 2009:746).

Covey membagi peran pemimpin menjadi tiga, yaitu : a) *pathfinding* (pencarian alur) peran

untuk menentukan visi dan misi yang pasti; b) *aligning* (penyelaras) peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi; dan c) *empowering* (pemberdaya) peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdasan dan kreatifitas laten untuk mampu mengerjakan sesuatu dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati (Rivai dan Murni, 2009:746).

Agar pemimpin dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut : a) yang menjadi dasar utama efektifitas kepemimpinan bukan penunjukkan secara formal tetapi pada penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan; b) efektifitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya tumbuh dan berkembang; c) efektifitas kepemimpinan menuntut kemampuan membaca situasi; d) Perilaku seseorang terbentuk melalui proses pertumbuhan dan perkembangan dan e) kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota organisasi mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi kepemimpinan.

Covey (2005:217) menyatakan bahwa kualitas tertinggi dari kepemimpinan adalah integritas. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil survei yang dilakukannya kepada 54.000 orang dan meminta mereka untuk menyebutkan kualitas-kualitas yang harus ada pada seorang pemimpin. Hasil survei tersebut menunjukkan enam peringkat tertinggi dari jawaban responden terkait dengan kualitas-kualitas kepemimpinan adalah: a) integritas; b) komunikator; c) berorientasi pada hubungan manusia; d) visioner; e) peduli dan, f) pengambil keputusan.

Gaya Kepemimpinan dalam Managerial Grid

Thoha (2004:306-310) memaparkan tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen, yaitu *managerial grid* yang merupakan hasil penelitian Robert R. Blake dan Jane S. Mouton (1964). Pendekatan *managerial grid* berhubungan dengan dua aspek, yaitu aspek

produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton membedakan fokus pemimpin dalam bekerja, apakah terhadap produksi atau terhadap hubungan kerja dengan bawahannya.

Pemimpin yang berorientasi produksi didefinisikan sebagai suatu sikap bagi seorang pemimpin untuk mengetahui luas dan ragam produksi maka perilaku yang ditunjukkan adalah : a) mengetahui kualitas keputusan dan kebijakan yang diambil; b) menjamin proses dan prosedur kerja terlaksana dengan baik; c) melakukan upaya penelitian dan kreatifitas untuk pengembangan; d) memahami kualitas pelayanan staf yang diberikan kepada konsumen; e) melakukan efisiensi dalam bekerja dan f) meningkatkan kinerja/hasil yang dicapai.

Pemimpin berorientasi hubungan dengan bawahan akan menunjukkan perilaku-perilaku sebagai berikut : a) Berusaha menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi; b) berusaha menjaga rasa harga diri bawahan dalam hubungan kerja; c) berusaha menumbuhkan tanggungjawab bawahan dengan memberikan kepercayaan; d) berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi bawahan; e) berusaha membangun kedekatan/kepuasan hubungan interpersonal dengan bawahan.

Gaya kepemimpinan dalam *managerial grid* memiliki empat gaya yang ekstrim dan ada satu gaya yang berada di tengah-tengah tersebut, yaitu :

- a. Grid 1.1 adalah manajer yang sedikit sekali memikirkan produksi yang harus dicapai, juga sedikit perhatian terhadap orang-orang (*followers*) di dalam organisasinya. Dalam grid ini manajer hanya berfungsi sebagai perantara menyampaikan informasi dari atasan kepada bawahannya.
- b. Grid 9.9 adalah manajer mempunyai perhatian yang tinggi terhadap produksi yang akan dicapai juga terhadap orang-orang yang bekerja dengannya. Manajer seperti ini dapat dikatakan sebagai “manajer tim” yang riil (*The real team manager*) karena ia mampu menyatukan antara kebutuhan-kebutuhan

- produksi dan kebutuhan orang-orang secara individu.
- c. Grid 1.9 adalah manajer memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap orang-orang dalam organisasi, tetapi perhatian terhadap produksi adalah rendah. Manajer seperti ini disebut sebagai “pemimpin club”. Gaya seperti ini lebih mengutamakan cara menyenangkan hati bawahannya agar bawahannya dapat bekerja rileks, santai, bersahabat, tetapi tidak ada seorangpun yang berusaha untuk mencapai produktivitas.
 - d. Grid 9.1 adalah manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratis (*autocratic task managers*), karena manajer lebih menekankan produksi yang harus dicapai organisasinya, baik melalui efisiensi atau efektivitas pelaksanaan kerja, tetapi tidak mempunyai atau sedikit mempunyai perhatian terhadap bawahan.
 - e. Grid 5.5 adalah gaya yang berada ditengah-tengah. Pemimpin mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun kepada bawahan. Gaya ini berusaha menyeimbangkan produksi yang akan dicapai dengan perhatian terhadap orang-orang dalam arti tidak terlalu menyolok.

Kepemimpinan di Perguruan Tinggi

Kepemimpinan merupakan prinsip yang digunakan Sistem Manajemen Mutu dalam melandasi berbagai kegiatan di perguruan tinggi, utamanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen.

Prinsip kepemimpinan di Perguruan Tinggi diterapkan dalam kegiatan-kegiatan yang meliputi: (a) mempertimbangkan berbagai kebutuhan seluruh pihak yang berkepentingan dengan Perguruan Tinggi; (b) memantapkan kejelasan visi Perguruan Tinggi; (c) memantapkan kepercayaan dan mengurangi ketakutan; (d) menyediakan SDM yang kompeten; (e) memberikan inspirasi, membangkitkan semangat dan memberikan pengakuan terhadap kontribusi kinerja SDM (Prabowo, 2009:59).

Penerapan prinsip kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak yang meliputi : a) seluruh komponen perguruan tinggi akan memahami dan termotivasi untuk mencapai visi dan tujuan; b) berbagai aktivitas dievaluasi, ditata, dan diterapkan dalam cara-cara yang terintegrasi; c) miskomunikasi antar level di perguruan tinggi dapat diminimalisir (Prabowo, 2009:59).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Studi deskriptif kuantitatif merupakan studi yang mencoba memberikan gambaran tentang gejala-gejala sosial tertentu dengan menggunakan angka-angka.

Variabel Penelitian

Penelitian ini mengukur variabel tunggal yaitu kecenderungan gaya kepemimpinan. Kecenderungan gaya kepemimpinan meliputi dua aspek yaitu berorientasi pada produksi dan berorientasi pada hubungan dengan bawahan.

Definisi Operasional

- 1) Gaya kepemimpinan berorientasi pada produksi ditunjukkan dengan lebih seringnya memilih perilaku : a) mengetahui kualitas keputusan dan kebijakan yang diambil; b) menjamin proses dan prosedur kerja terlaksana dengan baik; c) melakukan upaya penelitian dan kreatifitas untuk pengembangan; d) memahami kualitas pelayanan staf yang diberikan kepada konsumen; e) melakukan efisiensi dalam bekerja dan f) meningkatkan kinerja/hasil yang dicapai.
- 2) Gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan bawahan ditunjukkan dengan lebih seringnya memilih perilaku : a) berusaha menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi; b) berusaha menjaga rasa harga diri bawahan dalam hubungan kerja; c) berusaha

menumbuhkan tanggungjawab bawahan dengan memberikan kepercayaan; d) berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi bawahan; e) berusaha membangun kedekatan/kepuasan hubungan interpersonal dengan bawahan. Kategori penilaian jika skor ≥ 17 maka kategori cenderung tinggi; jika skor 14-16 maka kategori sedang; jika skor ≤ 13 maka kategori cenderung rendah.

Teknik pengumpulan data

Data dikumpulkan melalui angket *Managerial Grid* yang disusun peneliti terdiri dari 30 item. Tiap item terdiri dari 2 pernyataan, satu pernyataan merupakan perilaku yang berorientasi pada produksi dan satu pernyataan berorientasi pada hubungan dengan bawahan. Subjek dalam penelitian ini diminta untuk mengisi angket kecenderungan gaya kepemimpinan dengan cara memilih salah satu pernyataan yang sesuai dan dirinya. Jika subjek memilih perilaku orientasi produksi maka diskor 0 dan jika subjek memilih perilaku orientasi hubungan dengan bawahan maka diskor 1.

Peneliti menggunakan validitas logik dalam penyusunan angket sedangkan formula kuder (KR-20) digunakan untuk penghitungan koefisien reliabilitas. Hasil penghitungan secara manual

diperoleh nilai koefisien reliabilitas sebesar 0,8 yang berarti alat ukur tersebut reliabel.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah pejabat struktural akademik di sebuah Universitas Swasta X di Gresik. Pada awalnya angket disebarkan kepada 18 orang meliputi 3 Pembantu Rektor; 6 Dekan dan 10 Kaprodi. Namun dari 18 angket yang disebarkan kembali sebanyak 13 angket dengan rincian dari 1 pembantu rektor, 5 dekan, 7 Kaprodi. Apabila dilihat dari usianya, 6 orang subjek berusia di bawah 35 tahun, 4 orang subjek berusia antara 35-40, dan 3 orang subjek berusia lebih dari 40 tahun. Sebanyak 5 orang berjenis kelamin perempuan dan 7 orang kelamin laki-laki.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan yaitu statistik deskriptif.

HASIL DAN BAHASAN

Berdasarkan hasil angket *Managerial Grid* diperoleh data bahwa sebanyak 8 orang (69%) gaya kepemimpinannya lebih berorientasi produksi, sebanyak 3 orang (23%) gaya kepemimpinannya lebih berorientasi hubungan dengan bawahan dan 1 orang (8%) gaya kepemimpinannya seimbang. Data lengkapnya terdapat pada Tabel 1.

Tabel 1. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Angket *Managerial Grid*

Kaprodi				
	SKOR		KATEGORI	
	PRODUKSI	BAWAHAN	PRODUKSI	BAWAHAN
1	20	10	Cenderung tinggi	Cenderung rendah
2	20	10	Cenderung tinggi	Cenderung rendah
3	10	20	Cenderung rendah	Cenderung tinggi
4	19	11	Cenderung tinggi	Cenderung rendah
5	20	10	Cenderung tinggi	Cenderung rendah
6	17	13	Cenderung tinggi	Cenderung rendah
7	5	25	Cenderung rendah	Cenderung tinggi

Dekan				
	SKOR		KATEGORI	
	PRODUKSI	BAWAHAN	PRODUKSI	BAWAHAN
8	20	10	Cenderung tinggi	Cenderung rendah
9	21	9	Cenderung tinggi	Cenderung rendah
10	16	14	Sedang	Sedang
11	18	12	Cenderung tinggi	Cenderung rendah
12	11	19	Cenderung rendah	Cenderung tinggi
13*	23	7	Cenderung tinggi	Cenderung rendah

*pembantu rektor

Hal tersebut berarti sebagian besar (69%) pejabat struktural akademik memiliki gaya kepemimpinan dalam kategori Grid 9.1 adalah manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratis (*autocratic task managers*), karena manajer lebih menekankan produksi yang harus dicapai organisasinya, baik melalui efisiensi atau efektivitas pelaksanaan kerja, tetapi sedikit mempunyai perhatian terhadap bawahan.

Gaya kepemimpinan berorientasi produksi dalam konteks kepemimpinan di organisasi masih hanya melaksanakan peran *aligning* (penyelaras) untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi. Hal tersebut ditunjukkan dalam kecenderungan menampilkan perilaku sebagai berikut : a) mengetahui kualitas keputusan dan kebijakan yang diambil; b) menjamin proses dan prosedur kerja terlaksana dengan baik; c) melakukan upaya penelitian dan kreatifitas untuk pengembangan; d) memahami kualitas pelayanan staf yang diberikan kepada konsumen; e) melakukan efisiensi dalam bekerja dan f) meningkatkan kinerja/hasil yang dicapai.

Sementara peran *empowering* (pemberdaya) untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreatifitas laten untuk mampu mengerjakan sesuatu dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati terlihat belum optimal dilakukan.

Kondisi tersebut terlihat dari 69 % dari para responden memberikan perhatian yang rendah dalam hubungan dengan bawahan. Hanya terdapat 23% dari para responden yang gaya kepemimpinannya berorientasi pada hubungan dengan bawahan, yang ditunjukkan dalam perilaku a) berusaha menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi; b) berusaha menjaga rasa harga diri bawahan dalam hubungan kerja; c) berusaha menumbuhkan tanggungjawab bawahan dengan memberikan kepercayaan; d) berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi bawahan; e) berusaha membangun kedekatan/kepuasan hubungan interpersonal dengan bawahan.

Gaya kepemimpinan berorientasi produksi juga belum cukup memadai untuk memenuhi

tuntutan kepemimpinan di Perguruan Tinggi terutama dalam upaya: a) memantapkan kepercayaan dan mengurangi ketakutan; b) menyediakan SDM yang kompeten; (e) memberikan inspirasi, membangkitkan semangat dan memberikan pengakuan terhadap kontribusi kinerja SDM.

Gaya kepemimpinan yang ideal menurut Blake & Mouton adalah Grid 9.9 yaitu pemimpin mempunyai perhatian yang tinggi terhadap produksi yang akan dicapai sekaligus mempunyai perhatian yang tinggi terhadap orang-orang yang bekerja dengannya. Pemimpin seperti ini dapat dikatakan sebagai "manajer tim" yang riil (*The real team manager*) karena ia mampu menyatukan antara kebutuhan-kebutuhan produksi dan kebutuhan orang-orang secara individu.

Dalam rangka untuk memenuhi tuntutan peran sebagai pemimpin khususnya dalam konteks perguruan tinggi maka diperlukan usaha untuk menyeimbangkan antara kedua aspek gaya kepemimpinan yaitu perilaku-perilaku berorientasi pada produksi maupun perilaku yang berorientasi pada hubungan dengan bawahan.

Data yang diperoleh dari angket juga menunjukkan secara lebih spesifik perilaku-perilaku yang dilakukan oleh sebagian kecil responden maupun yang dilakukan oleh sebagian besar responden. Data tersebut dapat dijadikan sumber evaluasi untuk memperbaiki perilaku kepemimpinan yang masih sedikit dilakukan.

Berdasarkan data yang terdapat pada Tabel 2., maka dapat diketahui beberapa perilaku kepemimpinan yang perlu dikembangkan yaitu: a) menjaga rasa harga diri bawahan dalam hubungan kerja; b) menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi; c) mengutamakan kualitas keputusan dan kebijakan yang diambil.

Selanjutnya akan dibahas masing-masing perilaku tersebut. *Pertama*, bersikap menjaga harga diri bawahan dalam hubungan kerja merupakan hal yang penting untuk mendukung efektifitas kepemimpinan. Sikap dan perilaku yang positif akan menghasilkan sumber

Tabel 2. Responden yang Memilih Kesesuaian Pernyataan dengan Perilaku Kepemimpinan

PERNYATAAN YANG BERORIENTASI PADA HUBUNGAN BAWAHAN	Freq. (orang)	Persen
Saya berusaha menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi	4	30.8
Saya berusaha menjaga rasa harga diri bawahan dalam hubungan kerja	3	23.1
Saya berusaha menumbuhkan tanggungjawab bawahan dengan memberikan kepercayaan	9	69.2
Saya berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi bawahan	7	53.8
Saya berusaha membangun kedekatan hubungan interpersonal dengan bawahan	6	46.2
PERNYATAAN YANG BERORIENTASI PADA PRODUKSI	Freq. (orang)	Persen
Saya mengutamakan kualitas keputusan dan kebijakan yang saya ambil	4	30.8
Saya menganggap penting untuk menjamin proses dan prosedur kerja terlaksana dengan baik	8	61.5
Saya menganggap penting untuk mengetahui secara pasti kualitas pelayanan staf yang diberikan kepada konsumen	8	61.5
Saya melakukan upaya-upaya pengembangan unit yang saya pimpin	9	69.2
Saya berusaha mengarahkan bawahan untuk bekerja secara efisien dalam menggunakan sumber daya yang ada	7	53.8
Saya mendorong bawahan untuk mencapai kinerja yang sebaik-baiknya	8	61.5

kekuasaan referent bagi pemimpin (Yulk.,1998:99). Sumber kekuasaan *referent* yaitu kekuasaan yang bersumber pada sifat/karakteristik positif yang dimiliki pemimpin sehingga disukai, dikagumi bahkan pengikut mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin tersebut (Yulk, 1998:166). Apabila seorang pemimpin memiliki kekuasaan/*power* dalam mempengaruhi orang lain maka akan diperoleh komitmen dan kepatuhan dari bawahan.

Sebaliknya para pemimpin yang kurang mampu menjaga harga diri bawahan, menunjukkan sikap dan perilaku yang negatif akan mendapat perlawanan dari bawahan. Beberapa perilaku tersebut antara lain bersikap arogan, berkata kasar, mendominasi pembicaraan, memotong pembicaraan dan memandang bawahan tidak memiliki nilai/sesuatu yang berharga untuk ditawarkan (Yulk, 1998:100).

Beberapa usaha yang dapat dilakukan untuk menjaga harga diri bawahan dengan memberikan dukungan/support kepada bawahan antara lain : a) Berbicara sopan dan diplomatis; b) memperkuat rasa percaya diri dengan memberikan pengakuan terhadap keberhasilan dan tidak membesar-besarkan kesalahan atau kegagalannya; c) berusaha menjadi pendengar yang aktif bagi bawahan d) menghindari menginterupsi dalam suatu pertemuan; e) menghindari respon/tanggapan yang menghakimi (Yulk, 1998:101-102).

Kedua, menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen pemimpin menjadi suatu syarat penting untuk tercapainya tujuan organisasi. Komitmen diartikan sebagai sebuah motivasi dalam diri pemimpin/seseorang yang kuat untuk memberikan waktu, tenaga dan pikiran serta sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan proses organisasi (Prabowo,

2009:254). Hal itu berarti komitmen pemimpin mutlak diperlukan dan harus ada dalam diri pemimpin sebelum pemimpin tersebut berusaha mendapatkan komitmen dari bawahan. Pemimpin yang memiliki komitmen yang tinggi akan menjadi model/ccontoh bagi bawahan, lebih dari itu dapat menjadi sumber inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan.

Ketiga, mengutamakan kualitas keputusan dan kebijakan yang diambil. Pengertian pengambilan keputusan adalah memilih arah tindakan tertentu diantara berbagai alternatif. Pembuatan keputusan penting sekali dalam manajemen, setiap tingkat manajemen membuat keputusan, tidak hanya pada manajemen tingkat tertinggi walaupun jenis keputusannya berbeda dari satu tingkat ketingkat berikutnya (Buhler, P., 2003:60).

Gibson, dkk, (1997:460) memaparkan adanya pro dan kontra mengenai peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan. Ahli riset dan manajer yang pro berpendapat bahwa sebagian besar anggota organisasi menginginkan kesempatan untuk berperan serta dalam proses pengambilan keputusan. Peran serta yang meningkat dalam pengambilan keputusan juga akan meningkatkan keterkaitan pada organisasi, kepuasan pekerjaan, perkembangan pribadi dan penerimaan perubahan. Kelompok kontra berpendapat bahwa usaha mencapai konsensus kelompok hanya merepotkan, membuang sumber daya dan waktu organisasi. Pemimpin melalui pengaruh dan kekuasaan harus mengambil keputusan sendiri, harus bertanggung jawab atas keputusannya dan tidak dapat mengelak.

Buhler, P. (2003: 60) memaparkan pemimpin semestinya mengidentifikasi situasi untuk menentukan pengambil keputusan yang paling baik. Masalah dan situasi turut menentukan pilihan individu atau kelompok yang membuat keputusan. Keputusan dibuat individu biasanya lebih baik untuk masalah-masalah yang terstruktur, sementara keputusan kelompok

cenderung lebih baik untuk masalah yang kurang terstruktur dan keputusan yang memerlukan komitmen bawahan agar bisa mengimplementasikan keputusan tersebut secara efektif.

Buhler, P.(2003:66) juga memaparkan cara-cara yang dapat dilakukan agar keputusan berkualitas adalah: a) memilih dengan hati-hati kriteria yang akan digunakan menguji alternatif dan solusi terakhir; b) memunculkan banyak gagasan/alternatif agar peluang memilih alternatif/solusi yang terbaik lebih besar; c) mempertimbangkan pro dan kontra setiap alternatif secara obyektif; d) mencari terus informasi baru untuk menyangkal atau sebagai pembandingan terhadap informasi yang sudah diketahui; e) memastikan konsekuensi dari implementasi masing-masing alternatif; f) merencanakan implementasi dengan teliti, dan h) mengembangkan rencana terhadap berbagai kemungkinan yang terjadi.

PENUTUP

Berdasarkan paparan hasil penelitian diatas, dapat diketahui bahwa sebagaian besar (69%) pejabat struktural akademik memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi produksi sehingga kurang memberikan perhatian pada hubungan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan berorientasi produksi perlu diimbangi dengan meningkatkan perhatian pada hubungan bawahan agar mampu memenuhi tuntutan peran kepemimpinan di Perguruan Tinggi. Beberapa perilaku kepemimpinan yang masih perlu dikembangkan yaitu a) menjaga rasa harga diri bawahan dalam hubungan kerja; b) menjaga komitmen diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi; c) mengutamakan kualitas keputusan dan kebijakan yang diambil mengutamakan kualitas keputusan dan kebijakan yang diambil.

PUSTAKA ACUAN

- Azwar, S. (2006). *Reliabilitas dan validitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Buhler, P. (2003). *Alpha teach yourself: Management skill dalam 24 Jam*. Penerbit: Prenada Media Group Jakarta
- Danim, S. (2003). *Menjadi komunitas pembelajar: Kepemimpinan transformasional dalam komunitas organisasi pembelajaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Gibson, Ivancevich, Donnely. (1997). *Organisasi dan manajemen: Perilaku-struktur-proses*, Jakarta: Erlangga
- Hedwig R., dan Polla G. (2006). *Model sistem penjaminan mutu & proses penerapannya di perguruan tinggi*
- Prabowo, S. L. (2009). *Implementasi manajemen mutu ISO 9001:2008 di perguruan tinggi*, Malang: UIN-Malang Press
- Rivai, Murni (2009). *Education management: Analisis teori dan praktek*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Thoha, M. (2004). *Perilaku organisasi: Konsep dan aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Yulk, G. (1998). *Kepemimpinan dalam organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo