

PENGARUH KEPEMIMPINAN UNIVERSITAS/FAKULTAS DAN
SIKAP DOSEN TERHADAP KINERJA DOSEN TETAP
UNIVERSITAS WIDYATAMA

PENELITIAN KELOMPOK



Oleh:

IWA GARNIWA
FARIDA NURSYANTI

UNIVERSITAS WIDYATAMA
2007

**PENGARUH KEPEMIMPINAN UNIVERSITAS/FAKULTAS DAN
SIKAP DOSEN TERHADAP KINERJA DOSEN TETAP
UNIVERSITAS WIDYATAMA**

PENELITIAN KELOMPOK



Oleh:

**IWA GARNIWA
FARIDA NURSYANTI**

**UNIVERSITAS WIDYATAMA
2007**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN UNIVERSITAS/FAKULTAS
DAN
SIKAP DOSEN TERHADAP KINERJA DOSEN TETAP
UNIVERSITAS WIDYATAMA**

PENELITIAN KELOMPOK

Oleh:
**IWA GARNIWA
FARIDA NURSYANTI**

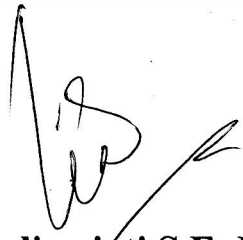
Diketahui Oleh:



Sri Astuti Pratminingsih, S.E.,M.A
Dekan FBM



Rafael G. Aida Wijaya, S.E., M.Si, Ak.
Ka. BPPM



Lia Amaliawjati, S.E., M.Si
Ka. Unit Perpustakaan

ABSTRAK

Universitas harus memiliki perencanaan kinerja yang merupakan suatu proses di mana dosen dan lembaga bekerjasama merencanakan apa yang harus dikerjakan dosen pada tahun mendatang. Sikap dosen terhadap pekerjaan merupakan keyakinan seorang dosen mengenai pekerjaan yang diembannya. Pemimpin adalah signifikan bagi keberhasilan universitas dalam rangka membantu tercapainya tujuan universitas.

Tujuan penelitian ini adalah untuk kepemimpinan fakultas/universitas widyatama, sikap dosen tetap Universitas Widyatama, pengaruh kepemimpinan dan sikap dosen terhadap kinerja dosen tetap Universitas Widayatama

Tanggapan dosen tetap UTAMA terhadap kepemimpinan Universitas Widyatama adalah negatif sebesar 41,28%, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin universitas/fakultas belum berhasil memahami keberadaan universitas sebagai organisasi kompleks yang unik, serta belum mampu melaksanakan perannya dalam universitas

Tanggapan responden terhadap sikap dosen adalah sebagian besar positif (66,49%), hal ini dapat tercermin dari kepercayaan, kepuasan dan perilaku yang berpengaruh positif terhadap pekerjaannya dalam hal pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat

Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa model kinerja dosen tetap dapat diterangkan oleh variabel kepemimpinan dan sikap dosen sebesar sebesar 62%, sisanya diterangkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam modal penelitian ini

DAFTAR ISI

BAB I	:	PENDAHULUAN	1
1.1	:	Latar Belakang Masalah	1
1.2	:	Identifikasi Masalah	7
1.3	:	Tujuan Penelitian	8
1.4	:	Kegunaan Penelitian	8
BAB II	:	DESKRIPSI TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN	9
2.1	:	Deskripsi Teori	9
2.2	:	Kerangka Berpikir	39
2.3	:	Hipotesis Penelitian	42
BAB III	:	METODOLOGI PENELITIAN	43
3.1	:	Obyek Penelitian	43
3.2	:	Metode Penelitian	43
3.2.1	:	Populasi dan Tehnik Pengambilan Sampel	43
3.2.2	:	Variabel dan Definisi Konseptual	44
3.2.3	:	Operasionalisasi Variabel	45
3.2.4	:	Tehnik Analisis Data	47
3.2.5	:	Pengujian Hipotesis	47
BAB IV	:	ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1	:	Gambaran Umum	50
4.1.1	:	Kepemimpinan	50
4.1.2	:	Sikap Dosen	61
4.1.3	:	Kinerja Dosen Tetap	66
4.2	:	Analisis Statistik	66
BAB V	:	KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1	:	Kesimpulan	71
5.2	:	Saran	72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

I. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik atau buruknya pribadi manusia menurut ukuran normatif. Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan, sebab dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Reformasi pendidikan merupakan respon terhadap perkembangan tuntutan global sebagai suatu upaya untuk mengadaptasikan sistem pendidikan yang mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan zaman yang sedang berkembang. Melalui reformasi pendidikan, pendidikan harus berwawasan masa depan yang memberikan jaminan bagi perwujudan hak-hak azasi manusia untuk mengembangkan seluruh potensi dan prestasinya secara optimal guna kesejahteraan hidup di masa depan.

Dosen adalah salah satu unsur manusia dalam proses pendidikan (Syaiful Bahri Djamarah, 2002). Dalam proses pendidikan di universitas, Dosen memegang tugas ganda yaitu sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar dosen bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran ke dalam otak anak didik, sedangkan sebagai pendidik dosen bertugas membimbing dan membina anak didik agar

menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, dan mandiri. Djamarah (2002) berpendapat bahwa baik mengajar maupun mendidik merupakan tugas dan tanggung jawab dosen sebagai tenaga profesional². Oleh sebab itu, tugas yang berat dari seorang dosen ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh dosen yang memiliki kinerja yang tinggi.

Dosen memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan di suatu universitas sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang dosen dalam menjalankan tugasnya. Menurut Aqib (2002) dosen adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di universitas, karena dosen merupakan sentral serta sumber kegiatan belajar mengajar. Lebih lanjut dinyatakan bahwa dosen merupakan komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan di universitas. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan atau kinerja dari seorang dosen sangat menentukan mutu pendidikan.

Universitas harus memiliki perencanaan kinerja yang merupakan suatu proses di mana dosen dan lembaga bekerjasama merencanakan apa yang harus dikerjakan dosen pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu. Kinerja seorang dosen akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Mengenai gaji/upah dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang dosen bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan

produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi di mana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Bila sekelompok dosen mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja universitasnya yang baik pula. Dalam penelitian ini data tentang kinerja yang dipakai adalah kinerja yang dinilai oleh pimpinan (data sekunder) berdasarkan IKAD. Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan tidak produktif atau mempunyai prestasi kerja rendah.

Sikap dosen terhadap pekerjaan merupakan keyakinan seorang dosen mengenai pekerjaan yang diembannya, yang disertai adanya perasaan tertentu, dan memberikan dasar kepada dosen tersebut untuk membuat respons atau berperilaku dalam cara tertentu sesuai pilihannya. Sikap dosen terhadap pekerjaan mempengaruhi tindakan dosen tersebut dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Bilamana seorang dosen memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, maka sudah barang tentu dosen akan menjalankan fungsi dan kedudukannya sebagai tenaga pengajar dan pendidik di universitas dengan penuh rasa tanggung jawab. Demikian pula sebaliknya seorang dosen yang memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya, pastilah dia hanya menjalankan fungsi dan kedudukannya sebatas rutinitas belaka. Untuk itu amatlah perlu kiranya ditanamkan sikap positif dosen terhadap pekerjaan, mengingat peran dosen dalam lingkungan pendidikan dalam hal ini universitas amatlah sentral.

Sikap dosen terhadap pekerjaan dapat dilihat dalam bentuk persepsi dan kepuasaannya terhadap pekerjaan maupun dalam bentuk motivasi kerja yang ditampilkan. Dosen yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang dosen yang mampu bekerja secara profesional dan memiliki kinerja yang tinggi.

Sikap positif maupun negatif seorang dosen terhadap pekerjaan tergantung dari dosen bersangkutan maupun kondisi lingkungan. Menurut Walgito (2001), sikap yang ada pada diri seseorang dipengaruhi oleh faktor internal, yaitu faktor fisiologis dan psikologis, serta faktor eksternal, yaitu berupa situasi yang dihadapi individu, norma-norma, dan berbagai hambatan maupun dorongan yang ada dalam masyarakat.

Universitas sebagai organisasi, di dalamnya terhimpun unsur-unsur yang masing-masing baik secara perseorangan maupun kelompok melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan. Unsur-unsur yang dimaksud, tidak lain adalah sumber daya manusia yang terdiri dari rektor, dosen-dosen, staf, peserta didik atau mahasiswa, dan orang tua mahasiswa. Tanpa mengenyampingkan peran dari unsur-unsur lain dari organisasi universitas, rektor dan dosen merupakan personil intern yang sangat berperan penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan di universitas.

Keberhasilan suatu universitas pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang pemimpin (Wahjosumidjo. 2002). Sedangkan Universitas sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses belajar mengajar dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini pemimpin adalah seseorang yang diberi tugas untuk memimpin universitas, pemimpin bertanggung jawab atas tercapainya tujuan universitas dan menjadi inovator di universitas. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan di universitas

Pemimpin adalah signifikan bagi keberhasilan universitas. Wahjosumidjo (2002) mengemukakan bahwa: Penampilan kepemimpinan adalah prestasi atau sumbangan yang diberikan oleh kepemimpinan seorang pemimpin, baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan universitas. Penampilan kepemimpinan ditentukan oleh factor kewibawaan, sifat dan keterampilan, perilaku maupun fleksibilitas pemimpin.

Menurut Wahjosumidjo (2002), agar fungsi kepemimpinan berhasil memberdayakan segala sumber daya universitas untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan profesional yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan.

Kemampuan profesional sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab dalam menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif, sehingga dosen-dosen dapat melaksanakan pembelajaran dengan baik dan peserta didik

dapat belajar dengan tenang. Disamping itu pemimpin dituntut untuk dapat bekerja sama dengan bawahannya, dalam hal ini dosen.

Kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada tugas pengadaan sarana dan prasarana dan kurang memperhatikan dosen dalam melakukan tindakan, dapat menyebabkan dosen sering melalaikan tugas sebagai pengajar dan pembentuk nilai moral. Hal ini dapat menumbuhkan sikap yang negatif dari seorang dosen terhadap pekerjaannya di universitas, sehingga pada akhirnya berimplikasi terhadap keberhasilan prestasi mahasiswa di universitas.

Pemimpin adalah pengelola pendidikan di universitas secara keseluruhan, dan rektor adalah pemimpin formal pendidikan di universitasnya. Dalam suatu lingkungan pendidikan di universitas, rektor bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan dosen-dosen agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya. Dengan peningkatan kemampuan atas segala potensi yang dimilikinya itu, maka dipastikan dosen-dosen yang juga merupakan mitra kerja rektor dalam berbagai bidang kegiatan pendidikan dapat berupaya menampilkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kinerja

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Universitas Widyatama khususnya dosen tetap, karena akhir-akhir ini seringkali kebijakan yang diberikan oleh pemimpin universitas terhadap para dosen tetap dianggap tidak sejalan, misalnya :

1. Masalah keikutsertaan untuk mengikuti les bahasa Inggris dikaitkan dengan kenaikan pangkat sehingga mengurangi motivasi dan semangat dosen, padahal tugas dosen hanyalah melakukan tridharma perdosenan tinggi seperti : pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

2. Masalah jumlah sks mengajar dosen tetap yang terus berkurang padahal ini berhubungan dengan keberlangsungan hidup dosen tetap
3. Pemimpin universitas sering menindak dosen-dosen yang lalai tanpa rujukan dan prosedur yang jelas dalam melaksanakan tugasnya, padahal perjanjian kerja belum tersosialisasikan dengan efektif

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan dan merupakan faktor yang cukup menentukan tingkat kinerja dosen. Sehingga dapat diduga bahwa masih rendahnya kinerja dosen, disebabkan oleh kinerja dosen itu sendiri yang rendah, kepemimpinan yang kurang efektif dan sikap dosen yang negatif terhadap pekerjaannya. Atas dasar pemikiran tersebut, peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian tentang “Hubungan Kepemimpinan dan Sikap Dosen dengan Kinerja Dosen

I.2 Identifikasi Masalah

Pembatasan masalah dilakukan agar penelitian lebih terarah, terfokus, dan tidak menyimpang dari sasaran pokok penelitian. Oleh karena itu, penulis memfokuskan kepada pembahasan atas masalah-masalah pokok yang dibatasi dalam konteks permasalahan yang terdiri dari :

1. Bagaimana kepemimpinan fakultas/universitas widyatama
2. Bagaimana sikap dosen tetap Universitas Widayatama
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan sikap dosen terhadap kinerja dosen tetap Universitas Widayatama

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka tujuan penelitiannya adalah untuk :

1. Mengetahui kepemimpinan fakultas/universitas widyatama
2. Mengetahui sikap dosen tetap Universitas Widyatama
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan dan sikap dosen terhadap kinerja dosen tetap Universitas Widayatama

I.5. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian yaitu untuk meningkatkan kinerja dosen dengan melihatnya dari aspek kepemimpinan dan sikap dosen terhadap pekerjaan. Untuk maksud tersebut, dicari hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja dosen dan hubungan antara sikap dosen terhadap pekerjaan dengan kinerja dosen. Setelah itu dikaji bagaimana hubungan antara pemimpin dan sikap dosen terhadap pekerjaan secara bersama-sama dengan kinerja dosen. Dengan mengetahui hubungan tersebut, hasil penelitian diharapkan berguna untuk meningkatkan kinerja dosen Universitas Widyatama

BAB II

DESKRIPSI TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Deskripsi Teori

1. Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78).

2.3.1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Porter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991:46-47). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Supriyanto (dalam Srimulyo, 1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau *berperformance* rendah.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya "*like dan dislike*" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan, lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, et al (dalam Srimulyo, 1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:

- a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
- b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pendidikan
- c. demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.

2. Variabel organisasional, terdiri dari:

- a. Sumberdaya
- b. Kepemimpinan
- c. Imbalan
- d. Struktur
- e. Desain pekerjaan.

3. Variabel psikologis, terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. Sikap
- c. Kepribadian
- d. Belajar
- e. Motivasi.

Menurut Tiffin dan Me. Cormick (dalam Srimuiyo, 1999:40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.

2. Variabel situasional:

- a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)
- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sutemester (dalam Srimulyo, 1999:40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan

- a. Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
- b. Ketrampilan : kecakapan dan kepribadian.

2. Faktor Motivasi

- a. Kondisi social : organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan
- b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistic
- c. Kondisi fisik : lingkungan kerja.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi

karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Riset menunjukkan penggunaan penilaian kinerja yang luas untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bisa menjadi tidak menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya dapat merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai si karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian kinerja, yang sering membuat penilaian kinerja menjadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer.

Kegunaan yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:81-83).

1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka.

Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji seharusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi-kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan

mereka. Peran manajer secara historis adalah sebagai evaluator dari kinerja bawahan, yang kemudian mengarah pada rekomendasi kompensasi karyawan atau keputusan lainnya. Jika ada bagian dari proses ini yang gagal, di mana karyawan yang paling produktif tidak menerima imbalan yang lebih besar, akan menyebabkan timbulnya persepsi akan adanya ketidakadilan di dalam kompensasi karyawan. Penggunaan administratif lainnya dari penilaian kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas, yang sangat penting untuk para karyawan. Sebagai contoh, urutan pengurangan karyawan dapat diberikan alasan dengan penilaian kinerja. Untuk alasan ini, jika seorang pengusaha menyatakan bahwa keputusan ini dibuat berdasarkan penilaian kinerja, maka hasil penilaian kinerja harus mendokumentasikan dengan jelas perbedaan-perbedaan dari kinerja seluruh karyawan. Sedangkan untuk promosi atau demosi berdasarkan kinerja juga harus didokumenkan dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan, atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada.

2. Penggunaan untuk Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan ketrampilan

apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan. Peran manajer pada situasi ini adalah seperti pembina. Tugas pembina adalah memberi penghargaan kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada karyawan bagaimana caranya meningkatkan diri. Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administratif yang digunakan untuk penilaian kinerja. Dorongan yang positif untuk tingkah laku yang diinginkan organisasi adalah bagian yang penting dan pengembangan. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang.

2. Kepemimpinan di Universitas

a. Pemimpin di Universitas

Universitas adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena universitas sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena universitas memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, universitas sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. "Keberhasilan universitas adalah keberhasilan pemimpin universitas."

Kata “pemimpin di Universitas” tersusun dari dua kata yaitu “pemimpin” yang dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, dan “universitas” yaitu sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana pemimpin universitas dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional dosen yang diberi tugas untuk memimpin suatu universitas dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara dosen yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Pemimpin di universitas dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para mahasiswa. “Pemimpin di universitas adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi universitas mereka”. Lipham. 1985

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan pemimpin universitas dalam menggerakkan kehidupan universitas guna mencapai tujuan. Studi keberhasilan pemimpin universitas menunjukkan bahwa pemimpin universitas adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu universitas. Pemimpin universitas yang berhasil adalah pemimpin universitas yang memahami keberadaan universitas sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin universitas.

b. Kepemimpinan

1) Hakikat Kepemimpinan

Makna kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk

menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi. “Kepemimpinan” biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Yukl. 1981 Sementara itu, Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Hadari Nawawi. 1987. Guna lebih memahami makna dari kepemimpinan, berikut dikemukakan beberapa teori mengenai pengertian dan definisi tentang kepemimpinan: a) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. b) Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinnya, agar mau

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, dan penuh semangat. (Purwanto. 1997) c) Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Stoner and A. Sindoro. 1996 d) Kepemimpinan adalah tindakan atau tingkah laku individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan juga kelompok-kelompok itu untuk bergerak maju, guna mencapai tujuan pendidikan yang semakin bisa diterima oleh masing-masing pihak Abor. 1994 e) Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi. Wirawan. 2002

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Disamping kesamaan asumsi yang umum, di dalam definisi tersebut juga memiliki perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi, dan (3) cara pengaruh itu digunakan

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran

sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan, “mempengaruhi” adalah proses dimana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis.

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

2) Pendekatan Studi Kepemimpinan

Fiedler dan Charmer (1994) dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu: (1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil.

Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab

atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut.

Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional. Wahjosumidjo. Berikut uraian ke empat macam pendekatan tersebut :

a) Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan.

Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

French dan Raven dalam Wahjosumidjo mengemukakan bahwa: Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu: (1) *Legitimate power*: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) *Coersive power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin, (3) *Reward power*: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin, (4) *Referent power*:

bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan (5) *Expert power*: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin universitas. Kewibawaan pemimpin universitas dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya universitas untuk mencapai tujuan universitas sesuai dengan keinginan pemimpin universitas.

Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang pemimpin universitas dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap dosen sebagai bawahan. *Legitimate* dan *coersive power* memungkinkan pemimpin universitas dapat melakukan pembinaan terhadap dosen, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap dosen akan lebih mudah dilakukan. Sementara itu dengan *reward power* memungkinkan pemimpin universitas memberdayakan dosen secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari pemimpin universitas merupakan motivasi berharga bagi dosen untuk menampilkan performan terbaiknya. Selanjutnya dengan *referent* dan *expert power*, keahlian dan perilaku pemimpin universitas yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para dosen.

b) Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Thierauf dalam Purwanto: “*The hereditary approach states that leaders are born and not made- that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*” yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya. Selanjutnya Stogdill dalam Sutisna, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari pada pengikutnya.

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (*skill*) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin.

c) Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

“Pendekatan perilaku” merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap

dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan.

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi.

Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah “pola aktivitas“, “peranan manajerial“ atau “kategori perilaku“.

d) Pendekatan situasional (*situational approach*)

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. Wahjosumidjo

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang

berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan.

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial. Dalam kaitan ini Sutisna menyatakan bahwa “kepemimpinan” adalah hasil dari hubungan-hubungan dalam situasi sosial, dan dalam situasi berbeda para pemimpin memperlihatkan sifat kepribadian yang berlainan. Jadi, pemimpin dalam situasi yang satu mungkin tidak sama dengan tipe pemimpin dalam situasi yang lain dimana keadaan dan faktor-faktor sosial berbeda. (Sutisna, 260). Lebih lanjut Yukl menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.

Sementara Fattah (2001) berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi.

3) Fungsi Kepemimpinan

Menurut Ardi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Masih menurut Ardi, fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membantu terciptanya suasana persaudaraan, dan kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri yaitu ikut memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan tujuan, membantu kelompok dalam menetapkan proses kerja, bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok, dan terakhir bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Sementara itu Wahjosumidjo mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.

4) Syarat-syarat Pemimpin

Kunci keberhasilan suatu universitas pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya, dalam hal ini pemimpin universitas. Pemimpin universitas dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan universitas hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan pemimpin universitas yang berkualitas.

Pemimpin universitas yang berkualitas yaitu pemimpin universitas yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional.. Menurut Tracey, keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills, human skill dan technical skills*.

Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey.

- a) *Technical skills*, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.
- b) *Human skills*, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
- c) *Conceptual skills*, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

Kualifikasi pribadi yaitu serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin termasuk pemimpin universitas. Dengan kata lain seorang pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik.

Seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional. Pengetahuan profesional meliputi: (1) pengetahuan terhadap tugas, dimana seorang pemimpin atau pemimpin universitas harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan organisasi atau universitas

dimana organisasi atau universitas tersebut berada, (2) seorang pemimpin atau pemimpin universitas harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) seorang pemimpin harus tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) seorang pemimpin harus memiliki satu perasaan rill untuk semangat dan suasana aktivitas diri orang lain dan staf yang harus dihadapi, (5) seorang pemimpin harus mengetahui *layout* secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi, dan (6) seorang pemimpin harus mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi. Sedangkan keterampilan profesional, meliputi: (1) mampu berfungsi sebagai seorang pendidik, (2) mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan, (3) mampu mengembangkan *sylabus* rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran, (4) mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar, (5) mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset, (6) mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran, (7) mengetahui kejadian di luar universitas yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan, dan (8) mampu menjadi pemimpin yang baik dan komunikator yang efektif.

Berkaitan dengan uraian di atas, Suradinata (1999) menyatakan bahwa: Pemimpin suatu organisasi yang sukses harus memiliki beberapa syarat yaitu: (1) mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana, (2) mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi, (3) mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas, (4) mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi, umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan, dan (5) kondisi fisik yang sehat dan kuat.⁴³

5) Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Pemimpin universitas sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin universitas, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di universitas. Dengan demikian agar tujuan universitas dapat tercapai, maka pemimpin universitas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan suatu gaya dalam memimpin, yang dikenal dengan gaya kepemimpinan pemimpin universitas.

Menurut Purwanto, gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Pemimpin universitas dalam melakukan tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sebagai seorang pemimpin, pemimpin universitas mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kebiasaan sendiri yang khas, sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau tipe hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Wahjosumidjo mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Masih menurut Wahjosumidjo, perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu: (1) perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat, (2) perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan,

pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin, (3) perilaku partisipatif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah, (4) perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pemimpin universitas merupakan kemampuan dari seorang pemimpin universitas dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga universitas guna tercapainya tujuan universitas. Terdapat empat macam pendekatan studi kepemimpinan, yaitu: (1) pendekatan pengaruh kewibawaan, (2) pendekatan sifat, (3) pendekatan perilaku, dan (4) pendekatan situasional. Fungsi dari kepemimpinan secara garis besar yaitu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam suatu organisasi agar mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin guna tercapainya tujuan.

Sedangkan syarat seorang pemimpin yaitu harus memiliki kemampuan dasar berupa *technical skills*, *human skill*, dan *conceptual skill*, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Dengan terpenuhinya syarat sebagai seorang pemimpin, maka seorang pemimpin universitas dituntut untuk dapat memberi keteladanan dalam pelaksanaan tugas, menyusun administrasi dan program universitas, menentukan anggaran belanja universitas, dan pembagian pelaksanaan tugas. Sementara itu empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan meliputi perilaku instruktif, konsultatif, dan partisipatif, dan delegatif.

3. Sikap Dosen

a. Pengertian Sikap

Definisi sikap menurut Thurstone yang dikutip Azwar, adalah derajat afek positif atau afek negatif yang dikaitkan dengan suatu obyek psikologis. Sikap adalah keadaan mental dan syaraf dari kesiapan, yang diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh dinamik atau terarah terhadap respon individu pada semua obyek dan situasi yang berkaitan dengannya. Dari sini sikap dapat digambarkan sebagai kecenderungan subyek merespon suka atau tidak suka terhadap suatu obyek. Dalam bahasan ini yang berperan sebagai subyek yaitu dosen dan obyek yaitu pekerjaan yang diemban para dosen.

Sikap ini ditunjukkan dalam berbagai kualitas dan intensitas yang berbeda dan bergerak secara kontinyu dari positif melalui areal netral ke arah negatif. Kualitas sikap digambarkan sebagai valensi positif menuju negatif, sebagai hasil penilaian terhadap obyek tertentu. Sedangkan intensitas sikap

digambarkan dalam kedudukan ekstrim positif atau negatif. Kualitas dan intensitas sikap tersebut menunjukkan suatu prosedur pengukuran yang menempatkan sikap seseorang dalam sesuatu dimensi evaluatif yang bipolar dari ekstrim positif menuju ekstrim negatif.

Menyimak uraian sikap di atas dapat dipahami bahwa sikap merupakan suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan terhadap suatu obyek. "Seseorang bersikap terhadap suatu obyek dapat diketahui dari evaluasi perasaannya terhadap obyek tersebut. Evaluasi perasaan ini dapat berupa perasaan senang-tidak senang, memihak tidak memihak, favorit-tidak favorit, positif-negatif."

Walgito mengemukakan tentang sikap dan ciri-ciri sikap sebagai berikut : Sikap adalah faktor yang ada dalam diri manusia yang dapat mendorong atau menimbulkan perilaku tertentu. Adapun ciri-ciri sikap yaitu: tidak dibawa sejak lahir, selalu berhubungan dengan obyek sikap, dapat tertuju pada satu obyek saja maupun tertuju pada sekumpulan obyek-obyek, dapat berlangsung lama atau sebentar, dan mengandung faktor perasaan dan motivasi.

b. Komponen-komponen Sikap

Oppenheim berpendapat bahwa berbicara tentang masalah sikap, ada satu hal yang perlu diperhatikan yaitu komponen-komponen sikap. Lebih lanjut Oppenheim mengemukakan bahwa sikap adalah kepercayaan (komponen kognisi) dan perasaan yang kuat (komponen emosional) yang akan membimbing pada suatu tingkah laku (komponen kecenderungan untuk berbuat/konasi).⁵¹ Sementara itu Kartono berpendapat sikap merupakan organisasi dari unsur-unsur kognitif, emosional dan momen-momen kemauan yang khusus dipengaruhi oleh

pengalaman-pengalaman masa lampau, sehingga sifatnya dinamis dan memberikan pengarahan pada setiap tingkah laku pegawai. Pendapat ini dipertegas oleh Papalia dan Oldes yang menyatakan, sikap terdiri dari tiga elemen yaitu: apa yang anda pikirkan (komponen kognisi); bagaimana perasaan anda (komponen afeksi); dan bagaimana anda berbuat untuk mengendalikan pola pikir dan perasaan (komponen konasi/kecenderungan bertingkah laku).

Berkaitan dengan komponen sikap, Walgito mengemukakan bahwa: Sikap mengandung tiga komponen yang membentuk struktur sikap. Ketiga komponen itu adalah komponen kognitif, afektif dan konatif dengan uraian sebagai berikut:

- 1) komponen kognitif (komponen perseptual), yaitu komponen yang berkaitan dengan pengetahuan, pandangan, keyakinan, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan bagaimana orang mempersepsi terhadap obyek sikap.
- 2) komponen afektif (komponen emosional), yaitu komponen yang berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang terhadap obyek sikap. Rasa senang merupakan hal yang positif, sedangkan rasa tidak senang adalah hal negatif.
- 3) komponen konatif (komponen perilaku, atau *action component*), yaitu komponen yang berhubungan dengan kecenderungan bertindak atau berperilaku terhadap obyek sikap.

Perilaku yang nampak terhadap suatu obyek tertentu setidaknya bisa diramalkan melalui sikap yang diungkapkan oleh seseorang. Dalam arti bahwa sikap seseorang bisa menentukan tindakan dan perilakunya. Menurut Baltus, sikap kadang-kadang bisa diungkapkan secara terbuka melalui berbagai wacana atau percakapan, namun sering sikap ditunjukkan secara tidak langsung. Sikap bisa

muncul sebelum perilaku tetapi bisa juga merupakan akibat dari perilaku sebelumnya.

Namun demikian, ada juga penelitian yang menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara sikap dan perilaku. Atau dengan kata lain, sikap tidak selamanya menentukan perilaku yang timbul. Azwar menyatakan bahwa sampai saat ini belum ada kesepakatan yang jelas menyangkut hubungan antara sikap dan perilaku. Sementara itu Rokeah menyatakan bahwa perilaku sosial tidak hanya ditentukan oleh sikap tetapi juga situasi.

Uraian tentang komponen-komponen sikap tersebut, menegaskan bahwa sikap seorang dosen terhadap pekerjaan dapat tercermin dari kepercayaan, kepuasan, dan perilaku yang ditampilkan. Seorang dosen yang memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan sudah barang tentu menampilkan suatu kepercayaan, kepuasan dan perilaku yang positif terhadap pekerjaannya.

Kepercayaan dosen terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana seorang dosen memiliki kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Profesi dosen merupakan profesi yang amat membutuhkan keahlian. Pendidikan yang sesuai dan pengalaman yang memadai merupakan faktor yang cukup menentukan keberhasilan menjadi seorang dosen. Disamping kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, kesesuaian pekerjaan dengan minat merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan seorang dosen terhadap pekerjaan. Kepercayaan yang tinggi terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana seorang dosen memiliki minat yang tinggi untuk menjalani profesi sebagai dosen.

Kepuasan dosen terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana pekerjaan, gaji, peluang promosi, dan lingkungan kerja di universitas mampu memberikan rasa senang. Dengan pekerjaan yang membanggakan, gaji yang memadai, peluang promosi yang terbuka, dan lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan kepuasan bagi dosen dalam menjalani profesinya.

Perilaku dari seorang dosen dapat dilihat dalam bentuk tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitasnya. Dosen dapat dikategorikan berperilaku positif bilamana memiliki tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitas yang tinggi.

c. Pengukuran Sikap

Gerungan menyatakan bahwa: Cara-cara yang dapat dipakai untuk mengukur sikap antara lain: 1) Metode langsung ialah metode dimana orang secara langsung diminta pendapat atau tanggapannya mengenai obyek tertentu, biasanya disampaikan secara lisan pada waktu wawancara. 2) Metode tak langsung, orang dimintai supaya menyatakan dirinya mengenai obyek sikap yang diselidiki, tetapi secara tidak langsung, misalnya menggunakan tes psikologi. 3) Metode tes tersusun, yaitu metode pengukuran yang menggunakan skala sikap yang dikonstruksikan terlebih dahulu menurut prinsip-prinsip tertentu, seperti metode Likert, Thurstone atau Guttman. 4) Metode tes tak tersusun, yaitu dengan wawancara, daftar pertanyaan biasanya untuk penelitian bibliografi atau karangan.

Sedangkan Azwar berpendapat bahwa: Metode pengukuran sikap yang dianggap dapat diandalkan dan dapat memberikan penafsiran terhadap sikap manusia adalah pengukuran melalui skala sikap (*attitude scale*). Skala sikap

bertujuan untuk menentukan kepercayaan, persepsi, atau perasaan seseorang terhadap suatu obyek. Suatu skala sikap merupakan kumpulan pernyataan sikap yang berkenaan dengan obyek sikap. Pernyataan sikap adalah rangkaian kalimat yang mengatakan sesuatu mengenai objek sikap yang diukur.

Terdapat beberapa skala sikap yang berbeda bentuk, diantaranya bentuk Thurstone, Likert dan Guttman serta pengembangannya. Pada umumnya pengembangan skala sikap semula sama, yaitu untuk meletakkan seseorang pada suatu posisi numerik tertentu dalam kontinum dimensi evaluatif. Perbedaan antara skala sikap yang satu dan lainnya terletak pada cara pemilihan butir-butir pertanyaan yang digunakan dan penyajian kepada target pengukuran sikap.

Dalam menyusun butir pertanyaan yang dipakai dalam skala sikap harus mampu membedakan seseorang atau individu-individu yang lainnya dengan sikap yang berbeda. Individu dengan sikap yang berbeda harus dapat dipastikan akan memberikan jawaban yang berbeda secara sistematis terhadap butir pertanyaan yang bersangkutan. Dengan demikian individu yang sangat senang terhadap obyek pertanyaan tersebut akan memberikan jawaban yang berbeda dengan individu yang sedang-sedang saja rasa senangnya. Likert dalam mengadakan pengukuran sikap juga menggunakan skala. Namun demikian skala Likert berbeda dengan skala Thurstone, skala Likert dikenal sebagai *summated ratings method*, sedangkan skala Thurstone dikenal sebagai *judgment method*.

Dalam menciptakan alat ukur likert menggunakan pernyataan-pernyataan, dengan menggunakan lima alternatif jawaban atau tanggapan atas pernyataan-pernyataan tersebut. Penentuan dari pernyataan-pernyataan tersebut diambil dari

banyak pernyataan yang disaring melalui uji coba yang dikenakan pada subjek uji coba. Dari hasil uji coba dipilih pernyataan-pernyataan yang cukup baik, baik yang bersifat *favorable* atau positif maupun *unfavorable* atau negatif. Lima alternatif jawaban yang dikemukakan oleh Likert adalah sangat setuju, setuju, tidak mempunyai pendapat, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Corak khas dari skala Likert ialah bahwa makin tinggi skor yang diperoleh seseorang, merupakan indikasi bahwa orang tersebut sikapnya makin positif terhadap objek sikap, demikian pula sebaliknya, makin rendah skor yang diperoleh seseorang, merupakan indikasi bahwa orang tersebut sikapnya makin negatif terhadap objek sikap. Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sikap dosen terhadap pekerjaan merupakan keyakinan seorang dosen mengenai pekerjaan yang diembannya, yang disertai adanya perasaan tertentu, dan memberikan dasar kepada dosen tersebut untuk membuat respons atau berperilaku dalam cara tertentu sesuai pilihannya. Sikap mengandung tiga komponen yaitu komponen kognitif, komponen afektif, dan komponen konatif. Pengukuran sikap dapat dilakukan dengan cara langsung dan tidak langsung. Pengukuran sikap dosen terhadap pekerjaan dapat dilakukan dengan pengukuran sikap model Likert. Pengukuran sikap model Likert (Skala Likert) merupakan salah satu cara pengukuran sikap secara langsung. Alat ukur dalam skala Likert menggunakan pernyataan-pernyataan dengan menggunakan lima alternatif jawaban. Makin tinggi skor yang diperoleh seorang dosen mengindikasikan dosen memiliki sikap yang makin positif terhadap pekerjaan, demikian pula sebaliknya.

4. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dan telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang ada kaitannya dengan kepemimpinan pemimpin universitas, sikap dosen terhadap pekerjaan, dan kinerja dosen adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh R.M. Imam I. Tunggara (2001), diperoleh hasil bahwa: perhatian dosen dalam kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin universitas umumnya sama, hanya yang menjadi perhatian dosen adalah kegiatan pemimpin universitas. Kecenderungan tersebut berpengaruh terhadap situasi dosen di universitas.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Rosilawati (2001), diperoleh hasil bahwa: dalam upaya mewujudkan universitas efektif, di samping kreativitas pendidikan dari dosen, mahasiswa, dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan, ternyata berbagai keterampilan yang dimiliki pemimpin universitas mempunyai peranan yang sangat penting, baik dalam memberdayakan sumber daya yang ada maupun mencari sumber yang belum tersedia.
- c. E. Mulyana (2000), memberikan kesimpulan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan yang diambil dari hasil penelitian Sutermeister (1980), bahwa: ada beberapa faktor determinan terhadap produktivitas kerja antara lain: iklim kepemimpinan (*leadership climate*), tipe kepemimpinan (*type of leadership*), dan pemimpin (*leader*), dari 33 faktor lain yang berpengaruh. Lebih lanjut dikemukakan enam faktor yang turut menentukan tingkat produktifitas, yaitu: pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah

minimal. Keenam faktor tersebut mengandung produktivitas tenaga kerja. Kesimpulannya adalah: bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan.

B. Kerangka Berpikir

1. Hubungan Kepemimpinan Pemimpin Universitas dengan Kinerja Dosen.

Kepemimpinan pemimpin universitas merupakan kemampuan dari seorang pemimpin universitas dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga universitas guna tercapainya tujuan universitas. Sedangkan kinerja dosen merupakan kemampuan dasar seorang dosen dalam melaksanakan tugas kedosenannya dengan kemampuan tinggi, baik sebagai pengajar, pembimbing, maupun administrator yang dilaksanakan secara bertanggung jawab dan layak.

Pemimpin universitas mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberdayakan komponen-komponen yang ada di universitas dalam hal ini dosen. Dosen merupakan salah satu komponen universitas yang memegang peranan penting dalam menentukan mutu pendidikan universitas. Oleh karena itu dosen dituntut untuk bekerja secara profesional sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Pemimpin universitas sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin universitas, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di universitas. Dengan demikian agar tujuan universitas dapat tercapai, maka pemimpin universitas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dituntut memiliki kapasitas yang memadai sebagai seorang pemimpin.

Peran kepemimpinan pemimpin universitas dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme seorang dosen sangatlah besar. Mengingat dengan kepemimpinan yang baik, pemimpin universitas diharapkan mampu mempengaruhi dan menggerakkan para dosen guna meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, maka sejalan dengan kerangka berpikir tersebut dapat diduga bahwa terdapat hubungan atau korelasi positif antara kepemimpinan pemimpin universitas dengan kinerja dosen.

2. Hubungan Sikap Dosen terhadap Pekerjaan dengan Kinerja Dosen.

Sikap dosen terhadap pekerjaan adalah suatu kecenderungan seorang dosen dalam merespon suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku yang berkenaan dengan profesinya.

Respon dan perilaku seorang dosen terhadap pekerjaannya dapat diungkapkan dalam bentuk kepercayaan dan kepuasan dosen terhadap pekerjaannya maupun dalam bentuk perilaku yang ditampilkan. Kinerja dosen merupakan kemampuan dasar seorang dosen dalam melaksanakan tugas kedosenannya dengan kemampuan tinggi, baik sebagai pengajar, pembimbing, maupun administrator yang dilaksanakan secara bertanggung jawab dan layak.

Sikap merupakan kecenderungan merespon suka atau tidaknya terhadap suatu obyek. Selain itu, sikap juga mengandung motivasi, yang berarti bahwa sikap mempunyai daya dorong bagi individu untuk berperilaku secara tertentu terhadap obyek. Sikap dosen terhadap pekerjaan mengandung makna sebagai

suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan seorang dosen terhadap pekerjaan yang diembannya, dalam hal ini sebagai tenaga pendidik dan pengajar di universitas.

Dosen yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang dosen yang mampu bekerja secara profesional.

Oleh karena itu, maka sejalan dengan kerangka berpikir tersebut dapat diduga bahwa terdapat hubungan atau korelasi positif antara sikap dosen terhadap pekerjaan dengan kinerja dosen.

3. Hubungan Kepemimpinan Pemimpin Universitas dan Sikap Dosen terhadap Pekerjaan dengan Kinerja Dosen.

Pemimpin universitas dan dosen merupakan komponen-komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan di universitas. Dalam organisasi universitas, hubungan pemimpin universitas dan dosen merupakan hubungan antara atasan atau pemimpin dengan bawahan. Untuk itu guna tercapainya mutu pendidikan yang optimal, diperlukan kerja sama yang sinergis antara pemimpin universitas dan dosen.

Dalam organisasi universitas, pemimpin universitas dituntut menampilkan suatu kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim yang kondusif, sedangkan para dosen dituntut memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sehingga dapat menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang dosen yang mampu bekerja secara profesional. Oleh karena itu diduga ada hubungan

atau korelasi positif antara kepemimpinan pemimpin universitas dan disiplin kerja dengan kinerja dosen.

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah ditetapkan, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan fakultas/universitas dan sikap dosen tetap terhadap kinerja dosen tetap Universitas Widyatama



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengungkapkan tentang hubungan kepemimpinan pemimpin universitas dan sikap dosen terhadap pekerjaan dengan kinerja dosen Universitas Widyatama.

Sedangkan secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memperoleh informasi mengenai : Pengaruh kepemimpinan universitas dan sikap dosen terhadap pekerjaan dengan kinerja dosen

3.2 . Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif karena Penelitian ini bersifat kausatif karena penelitian berusaha menyelidiki pengaruh antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel kepemimpinan pemimpin universitas dan sikap dosen terhadap pekerjaan sebagai variabel prediktor dan kinerja dosen sebagai variabel terikat. Studi ini akan menggunakan analisis regresi

3.2.1. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap di Universitas Widyatama yang berjumlah 124 dan yang akan diambil sampel secara random. Dalam penelitian ini terdapat tiga data yang akan dikumpulkan, yaitu

data kepemimpinan pemimpin universitas, sikap dosen terhadap pekerjaan, dan kinerja dosen.

Metode penentuan sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling (SRS)*, dimana dari anggota populasi dipilih secara acak sederhana. Sampling frame dalam tulisan ini adalah dengan mempertimbangkan keterbatasan, waktu, tenaga, dan biaya, maka penelitian ini akan mengambil jumlah sampel berdasarkan data sebagai berikut ini : tingkat ketelitian 10%, tingkat keyakinan 90% Rumus dan perhitungan yang dipergunakan untuk mendapatkan jumlah sampel minimum tersebut adalah :

$$n = \frac{NZ^2 \times 0,25}{[d^2 \times (N-1)] + (Z^2 \times 0,25)}$$

dimana :

N = populasi

d = tingkat ketelitian (*precision level*) 10 %

Z = satuan tingkat keyakinan sebesar 1,96 ($\alpha = 0,05$)

Teknik pengumpulan data tentang metode kuesioner dengan Skala Likert, dari populasi 124 dosen tetap menurut perhitungan maka sampel diambil 73 dosen tetap

3.2.2. Variabel dan Definisi Konseptual.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti yaitu variabel kinerja dosen, variabel kepemimpinan pemimpin universitas, dan variabel sikap dosen.

Pendefinisian variabel dilakukan agar variabel penelitian dapat diukur secara representatif, adapun definisi konseptual variabel penelitian adalah sebagai berikut.

1. Kinerja dosen adalah kinerja yang didasarkan pada IKAD, karena sistem IKAD adalah kriteria untuk menguji atau menilai prestasi dari dosen tetap di Universitas Widyatama
2. Kepemimpinan universitas adalah kemampuan dari seorang pemimpin universitas dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga universitas guna tercapainya tujuan universitas (peneliti terdahulu : Imam Tunggara (2001), Rosilawati, (2001), Mulyana (2000))
3. Sikap dosen terhadap pekerjaan adalah suatu kecenderungan seorang dosen dalam merespon suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku yang berkenaan dengan profesinya. Respon dan perilaku seorang dosen terhadap pekerjaannya dapat diungkapkan dalam bentuk persepsi dan kepuasan dosen terhadap pekerjaannya maupun dalam bentuk motivasi kerja yang ditampilkan. (peneliti terdahulu : Imam Tunggara (2001), Rosilawati, (2001), Mulyana (2000))

3.2.3 Operasionalisasi Variabel

1. Variabel Kinerja Dosen

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan kinerja dosen adalah kinerja yang dinilai dengan IKAD

2. Variabel Kepemimpinan Universitas

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan pemimpin di universitas adalah kemampuan dari seorang pemimpin universitas dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga universitas guna tercapainya tujuan universitas. Dimensi dari kepemimpinan pemimpin universitas terdiri dari (1) Kewibawaan pemimpin universitas, dengan indikator: pembinaan terhadap bawahan, memberdayakan SDM, rutinitas kerja pemimpin universitas, (2) Sifat dan keterampilan pemimpin universitas, dengan indikator: keteladanan dalam pelaksanaan tugas, menyusun administrasi dan program universitas, menentukan anggaran belanja universitas, pembagian pelaksanaan tugas, dan (3) Perilaku pemimpin universitas, dengan indikator: instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif.

3. Variabel Sikap Dosen

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan sikap dosen terhadap pekerjaan adalah suatu kecenderungan seorang dosen dalam merespon suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku yang berkenaan dengan profesinya. Respon dan perilaku seorang dosen terhadap pekerjaannya dapat diungkapkan dalam bentuk kepercayaan dan kepuasan dosen terhadap pekerjaannya maupun dalam bentuk perilaku yang ditampilkan. Indikator-indikator sikap dosen terhadap pekerjaan yaitu: (1) Kepercayaan dosen terhadap pekerjaan (kognitif), yang meliputi: peraturan-peraturan atau norma, administrasi, (2) Kepuasan dosen terhadap pekerjaan (afektif), yang meliputi: pekerjaan itu sendiri, gaji atau pendapatan,

peluang promosi, lingkungan kerja, (3) Perilaku (konatif), yang meliputi: tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitas.

Kisi-kisi instrumen kepemimpinan fakultas/universitas

No	Dimensi	Indikator	No. Item Kuesioner
1	Kewibawaan pemimpin fakultas/Universitas	a. Pembinaan terhadap bawahan b. Memberdayakan SDM c. Rutinitas kerja pemimpin	1,2 3,4 5,6
2	Sifat dan Ketrampilan pemimpin	a. Keteladanan dalam pelaksanaan tugas b. Menyusun administrasi dan program universitas c. Menentukan anggaran belanja universitas d. Pembagian pelaksanaan tugas	7,8 9,10 11,12 13, 14
3	Perilaku pemimpin	a. Instruktif b. Konsultatif c. Partisipatif d. Delegatif	15,16 17, 18 19, 20 21, 22

Sumber : Purwanto (1997) dan Wahjosumidjo (2002)

Kisi- kisi Instrumen Sikap Dosen

No	Dimensi	Indikator	No. Item Kuesioner
1	Kognitif	Kepercayaan terhadap pekerjaan : a. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan b. Kesesuaian dengan minat	1,2 3,4
2	Afektif	Kepuasan dosen terhadap pekerjaan : a. Pekerjaan itu sendiri b. Gaji atau pendapatan c. Peluang promosi d. Lingkungan kerja	5,6 7,8 9,10 11,12
3	Konatif	Perilaku : a. Tanggungjawab b. Etos kerja c. Disiplin d. Kreativitas	13,14 15,16 17, 18 19,20

Sumber : Walgito (2001) dan Oppenheim (1996)

3.2.4. Teknik Analisis Data

Dalam pelaksanaan penelitian ini, disandarkan pada metode survei melalui penganalisaan secara *descriptif* mengenai aspek kepemimpinan di Universitas,

sikap dosen terhadap pekerjaan dan kinerja dosen, serta menggunakan alat bantu statistik dalam melakukan penganalisaan secara *verifikatif* dengan maksud agar dapat dilakukan penggeneralisasian dari berbagai masalah yang disajikan di dalam hipotesis, digunakan analisis regresi dengan pertimbangan penelitian ini berbentuk regresi multipel, sedangkan langkah kerjanya adalah sebagai berikut:

Mengolah data yang bersifat ordinal menjadi interval dengan mengacu pada *methode of succesive intervals* (MSI), Harun Al Rasyid (1998: 134) caranya:

- a. Mengadakan tabulasi data kuesioner dari item jawaban yang menggunakan skala likerts (*likers scale*).
- b. Mengadakan perenkingan dari setiap item jawaban.
- c. Menghitung nilai proporsi dan proporsi kumulatifnya.
- d. Menghitung nilai Z tabel distribusi normal untuk setiap proporsi kumulatifnya. Untuk data $n > 30$ dianggap mendekati luas daerah dibawah kurva normal.
- e. Menghitung nilai densitas untuk setiap proporsi kumulatif dengan memasukkan nilai Z pada tabel ordinat distribusi normal baku.
- f. Menghitung nilai skala (*Scale Value*) yaitu dengan persamaan di bawah ini

$$SV = \frac{\text{Density at lower limit} - \text{Density at Upper limit}}{\text{Area under upper limit} - \text{Area under lower limit}}$$

- g. SV (Scale Value) yang nilainya terkecil (harga negatif terbesar) diubah menjadi sama dengan satu (= 1). Kemudian transformasikan scale value dengan cara $Y = SV + |SV \text{ minimum}| + 1$
- g. uji regresi simultan dengan uji persamaan
- Y kinerja : $\beta_0 + \beta_1 X_1 \text{ kepemimpinan} + \beta_2 X_2 \text{ sikap dosen} + \varepsilon$
- j. Melakukan uji t dan F

Pengujian hipotesis

Terdapat pengaruh kepemimpinan dan sikap terhadap kinerja dosen



BAB IV

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

Kuesioner memiliki sample sebesar 73 dosen tetap dianggap mewakili populasi 124 dosen tetap universitas Widyatama

Pada tahap ini criteria untuk kuesioner yang diberikan adalah :

1. SS : Sangat setuju, apabila pernyataan yang ada benar-benar menggambarkan keadaan, pendapat dan perasaan
2. S : setuju, apabila pernyataan yang ada sesuai dengan keadaan pendapat&perasaan
3. R : ragu-ragu , antara setuju&tidak setuju, apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan keadaan, pendapat&perasaan
4. TS : Tidak setuju, apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan keadaan, pendapat&perasaan
5. STS : Sangat tidak setuju, apabila pernyataan tersebut benar-benar tidak menggambarkan keadaan, pendapat & perasaan

4.1.1 Kepemimpinan

Fungsi dari kepemimpinan secara garis besar yaitu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam suatu. organisasi agar mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin guna tercapainya tujuan. Sedangkan syarat seorang pemimpin yaitu harus memiliki kemampuan dasar berupa *technical skills, human skil, dan conceptual skill*, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Sementara itu

empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan meliputi perilaku instruktif, konsultatif, dan partisipatif, dan delegatif serta kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, kepemimpinan direktif, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan suportif.

Untuk instrumen kepemimpinan fakultas/universitas, terdapat 3 dimensi yaitu : kewibawaan pemimpin, sifat dan ketrampilan pemimpin dan perilaku pemimpin

1. Kewibawaan pemimpin

Pada kewibawaan pemimpin terdapat indikator : pembinaan terhadap bawahan, memberdayakan sumber daya manusia dan rutinitas pemimpin.

a. Pembinaan terhadap bawahan (dosen)

Pembinaan terhadap bawahan, adalah : 1. Pemimpin mengadakan rapat rutin pembinaan dosen minimal satu bulan sekali. 2. Pemimpin menegur dosen yang sering terlambat di ruangan kelas atau rapat

Tabel 4.1 Pembinaan terhadap dosen

	Sangat setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	Grand Total
1	6	6	0	36	25	73
2	6	19	6	42	0	73
Pembinaan	6	12.5	3	39	12.5	73
Persentase	8.219	17.123	4.110	53.425	17.123	100
Total pernyataan positif	25.342			total pernyataan negatif		70.548

Pada unsur pembinaan terhadap dosen, terlihat bahwa 70,55% dosen tidak setuju adanya pembinaan terhadap dosen yang dilakukan pemimpin dengan alasan rapat rutin pembinaan dosen tersebut yang dilakukan minimal 1 bulan sekali cukup pada akhir evaluasi ganti tahun ajaran, dan teguran untuk dosen yang sering

terlambat di ruangan kelas atau rapat tidak perlu dilakukan asalkan masih dalam taraf yang wajar yaitu tidak melebihi 30 menit.

b. Memberdayakan SDM

Memberdayakan sumber daya manusia : 1) Pemimpin tidak memberikan motivasi kepada dosen untuk mengembangkan inovasi baru. 2) Pemimpin tidak pernah mengarahkan peran dan tanggung jawab dosen sesuai tugasnya.

Tabel 4.2 Memberdayakan SDM

	Sangat setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	Grand Total
3	19	24	0	18	12	73
4	13	30	0	24	6	73
Pemberdayaan	16	27	0	21	9	73
Persentase	21.918	36.986	0.000	28.767	12.329	100
total pernyataan positif	58.904			total pernyataan negatif	41.096	

Pada kuesioner di atas terlihat bahwa dosen UTAMA menyatakan bahwa 58,90% setuju bahwa pemimpin fakultas/universitas adalah : jarang memberikan motivasi kepada dosen untuk mengembangkan inovasi baru dan mengarahkan peran dan tanggung jawab dosen sesuai tugasnya, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dianut adalah perilaku cenderung instruktif yaitu komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat

c. Rutinitas kerja pemimpin

Rutinitas kerja pemimpin adalah : 1. Pemimpin datang dan pulang dari kampus selalu tepat waktu, dan Pemimpin memeriksa keadaan seluruh kelas dan selalu berusaha mengatasi kelas yang kebetulan dosennya tidak hadir.

Tabel 4.3 Rutinitas kerja pemimpin

	Ss	S	R	Ts	Sts	Grand Total
5	6	24	0	24	19	73
6	18	12	0	24	19	73
rutinitas	12	18	0	24	19	73
	16.438	24.658	0	32.877	26.027	100.000
Total pernyataan positif	41.096			total pernyataan negatif		58.904

Pada tabel di atas terlihat bahwa dosen UTAMA tidak setuju atas rutinitas kerja pemimpin dengan total pernyataan negatif sebesar 58,90%, hal ini menunjukkan bahwa Pemimpin universitas/fakultas datang dan pulang dari kampus tidak selalu tepat waktu, dan Pemimpin jarang memeriksa keadaan seluruh kelas dan berusaha mengatasi kelas yang kebetulan dosennya tidak hadir

2. Sifat dan ketrampilan pemimpin

Pada dimensi sifat dan ketrampilan pemimpin terdapat indikator : 1) keteladanan dalam pelaksanaan tugas, 2) menyusun administrasi dan program universitas, 3) menentukan anggaran renstra 4) pembagian pelaksanaan tugas

a. Keteladanan dalam pelaksanaan tugas

Keteladanan dalam pelaksanaan tugas, adalah : 1) Setiap hari pemimpin selalu berpakaian rapi dan berpenampilan menarik, dan 2) Gaya kharismatis, demokratis, dan administratif selalu mewarnai kepemimpinan pemimpin.

Tabel 4.4 keteladanan dalam pelaksanaan tugas

	Ss	S	R	Ts	Sts	Grand Total
7	12	30	18	6	7	73
8	12	0	12	18	31	73
keteladanan	12	15	15	12	19	73
persentase	16.438	20.548	20.548	16.438	26.027	100.000
total pernyataan positif	36.986			total pernyataan negatif		42.466

Pada keteladanan dalam pelaksanaan tugas, dosen utama tidak setuju dengan pernyataan negatif sebesar 42,47% hal ini menunjukkan bahwa Gaya kharismatis, demokratis, dan administratif tidak selalu mewarnai kepemimpinan pemimpin

b. Menyusun administrasi dan program universitas

Menyusun administrasi dan program universitas, adalah : Pemimpin membuat/menyusun program kerja universitas setiap awal tahun akademik dan Pemimpin merencanakan pembangunan fisik dan mental untuk peningkatan prestasi universitas

Tabel 4.5 Menyusun administrasi dan program universitas

	Ss	S	R	Ts	Sts	Grand Total
9	6	36	12	12	7	73
10	12	18	6	24	13	73
Admin	9	27	9	18	10	
Persentase	12.329	36.986	12.329	24.658	13.699	
total pernyataan positif		49.315		total pernyataan negatif		38.356

Pada tabel di atas terlihat bahwa dosen UTAMA setuju pernyataan positif sebesar 49,32% menyatakan bahwa pemimpin universitas Pemimpin membuat/menyusun program kerja universitas setiap awal tahun pelajaran dan merencanakan pembangunan fisik dan mental untuk peningkatan prestasi universitas

c. Menentukan anggaran belanja Universitas Widyatama

Menentukan anggaran belanja universitas, adalah : Pemimpin melaksanakan renstra sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan dalam melaksanakan anggaran dan program universitas, pemimpin tidak melibatkan komite senat universitas/fakultas atau dosen

Tabel 4.6 Menentukan anggaran belanja Universitas Widyatama

	Ss	S	R	Ts	Sts	Grand Total
11	6	18	18	12	19	73
12	13	24	6	30	0	73
anggaran	9.5 13.014	21 28.767	12 16.438	21 28.767	9.5 13.014	
total pernyataan positif	41.781			total pernyataan negatif	41.781	

Pada tabel di atas terlihat bahwa jawaban dosen UTAMA adalah seimbang untuk total pernyataan positif maupun negatif adalah sebesar 41, 78% menentukan anggaran belanja universitas, hal ini menunjukkan bahwa di Universitas Widyatama terdapat perilaku konsultatif dari pemimpin di mana pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin

d. Pembagian pelaksanaan tugas

Pada pembagian pelaksanaan tugas, adalah : Pemimpin membagi tugas dosen yang disesuaikan dengan bidang dan keahliannya; dan Pemimpin menunjuk seksi kurikulum, yaitu dosen senior untuk mengoperasionalkan kegiatan belajar mengajar

Tabel 4.7 Pembagian pelaksanaan tugas

	Ss	S	R	Ts	Sts	Grand Total
13	12	24	12	6	19	73
14	12	24	6	18	13	73
tugas	12 16.438	24 32.877	9 12.329	12 16.438	16 21.918	
Total pernyataan positif	49.315			Total pernyataan negatif	38.356	

Pada tabel di atas terlihat bahwa 49,32% dosen UTAMA setuju bahwa pada pembagian pelaksanaan tugas pemimpin universitas/fakultas harus membagi tugas dosen yang disesuaikan dengan bidang dan keahliannya; dan Pemimpin menunjuk seksi kurikulum, yaitu dosen senior untuk mengoperasionalkan kegiatan belajar mengajar, hal ini menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki

4. Perilaku pemimpin

Pada dimensi perilaku pemimpin, indikator yang dipakai adalah : instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif.

a. Instruktif

Perilaku Instruktif adalah : Pemimpin selalu memberikan petunjuk-petunjuk yang jelas dalam memberikan tugas kepada dosen dan personil universitas lainnya, dan Pemimpin jarang memberikan petunjuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran kepada dosen-dosen sebelum kegiatan pembelajaran di kelas dimulai.

Tabel 4.8 Instruktif

	Ss	S	R	Ts	Sts	Grand Total
15	6	6	24	24	13	73
16	0	36	12	12	13	73
Instruktif	3	21	18	18	13	
	4.110	28.767	24.658	24.658	17.808	
total pernyataan positif		32.877		total pernyataan negatif		42.466

Pada tabel di atas terlihat bahwa dosen UTAMA tidak setuju dengan adanya perilaku instruktif sebesar 42,47%, yaitu perilaku, komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat, karena kepemimpinan di UTAMA lebih memerlukan gaya kepemimpinan kolegaal atau partisipatif maka diperlukan adanya rasa memiliki dari para dosen tetap yang terkait

b. Konsultatif

Konsultatif, adalah Pemimpin selalu berkomunikasi dengan para dosen untuk secara bersama sama mengatasi kesulitan belajar yang dihadapi mahasiswa, dan Pemimpin sering melakukan diskusi dengan dosen untuk menganalisa kebutuhan alat peraga yang dibutuhkan dalam kegiatan belajar mengajar.

Tabel 4.9 Konsultatif

	Ss	S	R	Ts	Sts	Grand Total
17	6	12	6	24	25	73
18	6	12	6	30	19	73
Konsultatif	6	12	6	27	22	
	8.219	16.438	8.219	36.986	30.137	
total pernyataan positif		24.658		total pernyataan negatif		67.123

Pada tabel di atas, terlihat bahwa dosen UTAMA terdapat pernyataan negatif sebesar 67,32% hal ini menunjukkan di Universitas Widyatama tidak terdapat perilaku kepemimpinan konsultatif pada pemimpin universitas/fakultas UTAMA, padahal perilaku konsultatif adalah pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar

keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin

c. Partisipasif

Partisipasif adalah Pemimpin melakukan monitoring terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar yang dilakukan dosen di kelas, dan Pemimpin jarang memberikan motivasi kepada dosen yang kurang bersemangat dalam bertugas

Tabel 4.10 Partisipatif

	Ss	S	R	Ts	Sts	Grand Total
19	6	12	12	30	13	73
20	19	18	12	18	6	73
Partisipatif	12.5	15	12	24	9.5	
	17.123	20.548	16.438	32.877	13.014	
total pernyataan positif		37.671				45.890
				total pernyataan negatif		

Pada tabel di atas terlihat para dosen UTAMA terlihat pernyataan negatif sebesar 45,90%, hal ini menunjukkan dosen tidak setuju apabila pemimpin melakukan monitoring terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar yang dilakukan dosen dan pemimpin jarang memberikan motivasi kepada dosen yang kurang bersemangat dalam tugas.

Partisipasif adalah kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah, di mana gaya partisipatif, efektif digunakan ketika pemimpin membutuhkan informasi yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan,

maupun pada saat para bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat rutin

d. Perilaku delegatif

Perilaku delegatif adalah pemimpin mempersulit pemberian izin kepada dosen untuk mengikuti pelatihan atau penataran dosen dan Pemimpin memberikan hak sepenuhnya kepada dosen untuk meningkatkan kompetensinya dalam proses pembelajaran.

Tabel 4.11 perilaku delegatif

	Ss	S	R	Ts	Sts	Grand Total
21	7	24	18	24	0	73
22	6	24	12	24	7	73
delegatif	6.5	24	15	24	3.5	
	8.904	32.877	20.548	32.877	4.795	
total pernyataan positif		41.781		total pernyataan negatif		37.671

Pada tabel di atas terlihat bahwa dosen UTAMA terlihat ragu-ragu dengan adanya perilaku delegatif dengan adanya total pernyataan positif sebesar 41,78% sedangkan total pernyataan negatif sebesar 37,67% dan ragu-ragu sebesar 20,55%. Perilaku delegatif adalah pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya

5. Tanggapan umum

Tabel 4.12 Tanggapan Umum Kepemimpinan Universitas/fakultas UTAMA

Indikator	Jawaban responden	Skor (%)	Jawaban responden	Skor (%)
pembinaan bawahan	total pernyataan positif	0.000	total pernyataan negatif	0.000
memberdayakan SDM	total pernyataan positif	58.904	total pernyataan negatif	41.096
rutinitas kerja pemimpin	total pernyataan positif	41.096	total pernyataan negatif	58.904
keteladanan pelaksanaan tugas	total pernyataan positif	36.986	total pernyataan negatif	42.466
susun administrasi&program universitas	total pernyataan positif	49.315	total pernyataan negatif	38.356
menentukan anggaran belanja universitas	total pernyataan positif	41.781	total pernyataan negatif	41.781
pembagian pelaksanaan tugas	total pernyataan positif	49.315	total pernyataan negatif	38.356
Instruktif	total pernyataan positif	32.877	total pernyataan negatif	42.466
konsuktatif	total pernyataan positif	24.658	total pernyataan negatif	67.123
partisipatif	total pernyataan positif	37.671	total pernyataan negatif	45.890
Delegatif	total pernyataan positif	41.781	total pernyataan negatif	37.671
Rerata		37.671		41.282

Berdasarkan hasil perhitungan data dari jawaban responden dosen tetap UTAMA menunjukkan negatif sebesar 41,282%, hal ini menunjukkan meskipun pemimpin universitas adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu universitas, tetapi menurut responden pemimpin universitas/fakultas belum berhasil memahami keberadaan universitas sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin universitas.

Pemimpin universitas dalam melakukan tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Sebagai seorang pemimpin, pemimpin universitas mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kebiasaan sendiri yang khas, sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya, sedangkan pemimpin UTAMA lebih bersifat instruktif yaitu perilaku, komunikasi satu arah,

pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat

4.1.2 Sikap Dosen

Sikap dosen adalah kognitif, afektif dan konatif. Komponen kognitif (komponen perseptual), yaitu komponen yang berkaitan dengan pengetahuan, pandangan, keyakinan, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan bagaimana orang mempersepsi terhadap obyek sikap. Sedangkan komponen afektif (komponen emosional), yaitu komponen yang berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang terhadap obyek sikap. Rasa senang merupakan hal yang positif, sedangkan rasa tidak senang adalah hal negatif. Komponen konatif (komponen perilaku, atau *action component*), yaitu komponen yang berhubungan dengan kecenderungan bertindak atau berperilaku terhadap obyek sikap.

1. Kognitif.

Kognitif adalah kepercayaan terhadap pekerjaan : a. kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dengan pertanyaan : 1) Menurut saya, pembagian tugas mengajar dosen harus sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki; dan 2) Saya tidak merasa kesulitan dalam memilih dan menggunakan metode pengajaran di kelas, b. kesesuaian dengan minat dengan pertanyaan : 3) Saya merasa senang terhadap rekan-rekan dosen yang melaksanakan tugas dengan motivasi tinggi; dan 4) Menurut saya, dosen-dosen yang mengajar di kelas mempunyai tanggung jawab yang tinggi untuk meningkatkan hasil belajar.

Tabel 4.13 Kognitif

	Ss	S	R	Ts	Sts	Grand Total
1	37	30	6	0	0	73
2	18	43	6	6	0	73
3	12	42	12	7	0	73
4	18	36	12	7	0	73
rerata	21.25	37.75	9	5	0	
persentase	29.110	51.712	12.329	6.849	0.000	
total pernyataan positif		80.822		total pernyataan negatif		6.849

Pada tabel di atas terlihat bahwa jawaban responden untuk kognitif adalah 80,82% pernyataan positif untuk kepercayaan terhadap pekerjaan untuk kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan minat. Hal ini menunjukkan dosen mengajar harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki berupa pengetahuan, keahlian, sikap dan kemampuan yang dimiliki agar dapat mengajar dengan baik dan mahasiswa mendapatkan nilai tambah berupa pengetahuan dan wawasan dari pengajaran yang diberikan oleh dosen

2. Afektif

Afektif adalah kepuasan dosen terhadap pekerjaan pada : a. Pekerjaan itu sendiri misalnya adalah : 1) Sekalipun ada tawaran pekerjaan dengan imbalan menarik, saya tetap memilih bekerja sebagai dosen dan 2) Tugas mengajar yang diberikan universitas sesuai dengan keahlian saya, gaji atau pendapatan misal 3) Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima sebagai seorang dosen. 4) Disamping mendapat gaji, saya juga menerima pendapatan tambahan lain: , peluang promosi misalnya adalah 5) Selama menjadi dosen, saya merasa peluang untuk maju lebih besar. 6) Pengembangan profesi dosen kurang mendapat perhatian dari universitas., lingkungan kerja misalnya adalah 7) Saya merasa

senang dengan sikap teman sekerja. 8) Sikap teman sekerja kurang menunjang dalam pelaksanaan tugas saya sebagai dosen

Tabel 4.14 Afektif

Afektif	ss	s	r	ts	sts	
1	12	42	12	7	0	73
2	18	36	12	7	0	73
3	12	43	6	6	6	73
4	24	43	6	0	0	73
5	0	0	24	30	19	73
6	0	6	30	13	24	73
7	0	48	12	7	6	73
8	19	30	12	12	0	73
rerata	10.625	31.000	14.250	10.250	6.875	
persentase	14.555	42.466	19.521	14.041	9.418	
total pernyataan positif		57.021		total pernyataan negatif		23.459

Secara total jawaban dosen UTAMA adalah positif sebesar 57,02%, sedangkan jawaban positif terdapat pada kepuasan dosen terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji atau pendapatan dan lingkungan kerja, tetapi untuk peluang promosi mendapatkan jawaban negatif

Kepuasan dosen terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana pekerjaan, gaji, peluang promosi, dan lingkungan kerja di universitas mampu memberikan rasa senang. Dengan pekerjaan yang membanggakan, gaji yang memadai, peluang promosi yang terbuka, dan lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan kepuasan bagi dosen dalam menjalani profesinya.

c. Konatif

Konatif adalah perilaku : a) Tanggungjawab : 1. Sebagai tenaga profesional akademis saya selalu melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung

jawab. 2. Kegiatan pembelajaran yang saya lakukan dipersiapkan dengan baik, b) etos kerja : 3. Apabila izin meninggalkan tugas mengajar, saya memberikan tugas kepada mahasiswa, 4. Menurut saya, etos kerja dosen di universitas sudah tinggi, c) Disiplin : 5. Saya selalu tepat waktu dalam menjalankan tugas mengajar. 6. Kegiatan pembelajaran yang sudah diprogramkan, dapat saya kerjakan dengan baik, d) Kreativitas : 7. Saya memilih pekerjaan sebagai seorang dosen karena ingin berprestasi dalam bidang pendidikan. 8. Selain mengajar dosen juga diharuskan dapat melakukan penelitian

Tabel 4.15 Konatif

Konatif	ss	s	r	ts	sts	Total
1	31	36	6	0	0	73
2	12	55	6	0	0	73
3	6	37	12	18	5	73
4	6	18	30	19	0	73
5	18	49	6	0	0	73
6	0	0	6	37	30	73
7	25	42	6	0	0	73
8	0	25	42	6	0	73
rerata	12.250	32.750	14.250	10.000	4.375	
persentase	16.781	44.863	19.521	13.699	5.993	
total pernyataan positif		61.644		total pernyataan negatif		19.692

Pada tabel di atas terlihat bahwa jawaban responden adalah positif sebesar 61,64% menjawab positif, hal ini menunjukkan perilaku dosen dapat dilihat dalam bentuk tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitasnya. Dosen dapat dikategorikan berperilaku positif bilamana memiliki tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitas yang tinggi, tetapi para dosen juga harus memperhatikan unsur kreativitas yaitu penelitian

4. Tanggapan Umum Sikap Dosen UTAMA

Tabel 4.16 Tanggapan Umum Sikap Dosen UTAMA

Indikator	Jawaban responden	Skor (%)	Jawaban responden	Skor (%)
Kognitif	total pernyataan positif	80.822	total pernyataan negatif	6.849
Afektif	total pernyataan positif	57.021	total pernyataan negatif	23.459
Konatif	total pernyataan positif	61.644	total pernyataan negatif	19.692
rerata		66.4953		16.6667

Berdasarkan hasil jawaban responden menyatakan bahwa tanggapan umum untuk kepercayaan terhadap pekerjaan, kepuasan dosen terhadap pekerjaan dan perilaku adalah total pernyataan positif sebesar 66,50%

Sikap seorang dosen terhadap pekerjaan dapat tercermin dari kepercayaan, kepuasan, dan perilaku yang ditampilkan. Seorang dosen yang memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan sudah barang tentu menampilkan suatu kepercayaan, kepuasan dan perilaku yang positif terhadap pekerjaannya.

Kepercayaan dosen terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana seorang dosen memiliki kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan. Profesi dosen merupakan profesi yang amat membutuhkan keahlian. Pendidikan yang sesuai dan pengalaman yang memadai merupakan faktor yang cukup menentukan keberhasilan menjadi seorang dosen. Disamping kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, kesesuaian pekerjaan dengan minat merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan seorang dosen terhadap pekerjaan. Kepercayaan yang tinggi terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana seorang dosen memiliki minat yang tinggi untuk menjalani profesi sebagai dosen:

Kepuasan dosen terhadap pekerjaan akan tumbuh bilamana pekerjaan, gaji, peluang promosi, dan lingkungan kerja di universitas mampu memberikan rasa senang. Dengan pekerjaan yang membanggakan, gaji yang memadai, peluang

promosi yang terbuka, dan lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan kepuasan bagi dosen dalam menjalani profesinya.

Perilaku dari seorang dosen dapat dilihat dalam bentuk tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitasnya. Dosen dapat dikategorikan berperilaku positif bilamana memiliki tanggung jawab, etos kerja, disiplin, dan kreativitas yang tinggi

4.2 Kinerja Dosen Tetap

Berdasarkan data kinerja dosen menunjukkan bahwa dari 73 dosen tetap UTAMA menunjukkan bahwa 1 orang mempunyai IKAD kisaran 6; 15 orang dengan nilai IKAD kisaran 7; 55 orang dengan nilai IKAD kisaran 8; dan 2 orang dengan nilai kisaran 9. hal ini menunjukkan bahwa rata-rata dosen bernilai ikad kisaran 7 dan 8

4.2 Analisis Statistik

Penelitian ini membahas pengaruh Kepemimpinan dan Sikap Dosen terhadap kinerja yang dinilai oleh IKAD, dengan metode analisis regresi, dengan hasil sebagai berikut :

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.864847
R Square	0.619052
Adjusted R Square	0.565293
Standard Error	0.116809
Observations	73

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2	0.48586	0.080977	5.934855	4.03E-05
Residual	70	1.036964	0.013644		
Total	72	1.522825			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	0.72086	0.069944	10.30621	4.38E-16
x1	-0.020259	0.010965	-1.84765	0.068543
x2	0.182169	0.112396	1.620779	0.009207

Berdasarkan persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa :

$$Y : 0,720 - 0,020X_1 + 0,182X_2 + \epsilon$$

$$\text{Sig } t : \quad (0,06) \quad (0,009)$$

$$\text{Sig } F : \quad 4,03E-05$$

1. Berdasarkan koefisien regresi yang negatif menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kepemimpinan universitas/fakultas Widayatama akan menurunkan kinerja dosen tetap UTAMA
2. Berdasarkan koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa dengan meningkatnya sikap dosen UTAMA akan meningkatkan kinerja dosen UTAMA

3. Berdasarkan uji parsial (uji t hitung) menunjukkan bahwa sig. T lebih kecil dari 0,10, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan universitas/fakultas dan sikap dosen berpengaruh secara parsial terhadap kinerja dosen
4. Berdasarkan uji simultan (uji F) menunjukkan bahwa sig. F lebih kecil dari 0,10, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan universitas/fakultas dan sikap dosen berpengaruh secara simultan terhadap kinerja dosen
5. Berdasarkan koefisien determinasi menunjukkan R square sebesar 62%, hal ini menunjukkan bahwa model kinerja dosen tetap ditentukan oleh variabel bebasnya yaitu kepemimpinan universitas/fakultas dan sikap dosen, dan sisanya diterangkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini

Kepemimpinan pemimpin universitas merupakan kemampuan dari seorang pemimpin universitas dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga universitas guna tercapainya tujuan universitas. Sedangkan kinerja dosen merupakan kemampuan dasar seorang dosen dalam melaksanakan tugas kedosenannya dengan kemampuan tinggi, baik sebagai pengajar, pembimbing, maupun administrator yang dilaksanakan secara bertanggung jawab dan layak.

Pemimpin universitas mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberdayakan komponen-komponen yang ada di universitas dalam hal ini dosen. Dosen merupakan salah satu komponen universitas yang memegang peranan penting dalam menentukan mutu pendidikan universitas. Oleh karena itu dosen dituntut untuk bekerja secara profesional sesuai dengan kemampuan yang

dimilikinya. Pemimpin universitas sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin universitas, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di universitas. Dengan demikian agar tujuan universitas dapat tercapai, maka pemimpin universitas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dituntut memiliki kapasitas yang memadai sebagai seorang pemimpin.

Peran kepemimpinan pemimpin universitas dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme seorang dosen sangatlah besar. Mengingat dengan kepemimpinan di UTAMA, pemimpin universitas yang diharapkan tidak mampu mempengaruhi dan menggerakkan para dosen guna meningkatkan kinerjanya

Sikap dosen terhadap pekerjaan adalah suatu kecenderungan seorang dosen dalam merespon suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya diungkapkan dalam bentuk tindakan atau perilaku yang berkenaan dengan profesinya.

Respon dan perilaku seorang dosen terhadap pekerjaannya dapat diungkapkan dalam bentuk kepercayaan dan kepuasan dosen terhadap pekerjaannya maupun dalam bentuk perilaku yang ditampilkan. Kinerja dosen merupakan kemampuan dasar seorang dosen dalam melaksanakan tugas kedosenannya dengan kemampuan tinggi, baik sebagai pengajar, pembimbing, maupun administrator yang dilaksanakan secara bertanggung jawab dan layak.

Sikap merupakan kecenderungan merespon suka atau tidaknya terhadap suatu obyek. Selain itu, sikap juga mengandung motivasi, yang berarti bahwa sikap mempunyai daya dorong bagi individu untuk berperilaku secara tertentu terhadap obyek. Sikap dosen terhadap pekerjaan mengandung makna sebagai

suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan seorang dosen terhadap pekerjaan yang diembannya, dalam hal ini sebagai tenaga pendidik dan pengajar di universitas.

Dosen yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sudah barang tentu akan menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang dosen yang mampu bekerja secara profesional.

Pemimpin universitas dan dosen merupakan komponen-komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan di universitas. Dalam organisasi universitas, hubungan pemimpin universitas dan dosen merupakan hubungan antara atasan atau pemimpin dengan bawahan. Untuk itu guna tercapainya mutu pendidikan yang optimal, diperlukan kerja sama yang sinergis antara pemimpin universitas dan dosen.

Dalam organisasi universitas, seharusnya pemimpin universitas dituntut menampilkan suatu kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim yang kondusif, sedangkan para dosen dituntut memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sehingga dapat menampilkan persepsi dan kepuasan yang baik terhadap pekerjaannya maupun motivasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan mencerminkan seorang dosen yang mampu bekerja secara profesional.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Tanggapan dosen tetap UTAMA terhadap kepemimpinan Universitas Widyatama adalah negatif sebesar 41,28%, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin universitas/fakultas belum berhasil memahami keberadaan universitas sebagai organisasi kompleks yang unik, serta belum mampu melaksanakan perannya dalam universitas
2. Tanggapan responden terhadap sikap dosen adalah sebagian besar positif (66,49%), hal ini dapat tercermin dari kepercayaan, kepuasan dan perilaku yang berpengaruh positif terhadap pekerjaannya dalam hal pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat
3. Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa model kinerja dosen tetap dapat diterangkan oleh variabel kepemimpinan dan sikap dosen sebesar sebesar 62%, sisanya diterangkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam modal penelitian ini

5.2 Saran

1. Pihak yayasan UTAMA seharusnya lebih memperhatikan gaya kepemimpinan universitas/fakultas yang cenderung instruktif, karena perilaku ini kurang cocok dengan budaya atau kebiasaan di lingkungan UTAMA dan dapat beralih ke gaya partisipatif adalah kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin lebih banyak mendengarkan secara intensif bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah, di mana gaya partisipatif, efektif digunakan ketika pemimpin membutuhkan informasi yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan, maupun pada saat para bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat rutin
2. Seharusnya pihak UTAMA juga harus mempertimbangkan pemilihan secara langsung untuk pemimpin universitas/fakultas agar dapat dipilih secara langsung oleh dosen tetap penuh dan tidak penuh, agar pemimpin di masa mendatang cocok dengan budaya yang ada di UTAMA
3. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya juga mempertimbangkan penelitian tentang pengaruh kepuasan kompensasi dalam meningkatkan kinerja dosen tetap, karena dalam penelitian ini kepuasan kompensasi yang termasuk dalam indikator sikap dosen yang negatif

DAFTAR PUSTAKA

- Abor, Rahman. 1994. *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Perbaikan dan Peningkatan Pengajaran*. Yogyakarta: Nur Cahaya.
- Adlan, Aidin. 2000. *Hubungan Sikap Dosen Terhadap Matematika dan Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja*. Matahari N0.1.
- Aqib, Zainal. 2002. *Profesionalisme Dosen Dalam Pembelajaran*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Ardi, Romli. 2002. *Hand Out Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: PPS UHAMKA.
- Arikunto, Suharsimi.1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta:Rineka Cipta
- Azwar, Saifuddin. 1998. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Liberty.
- Baltus, Rita K. 1993. *Personal Psychologyfor Life and Work*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Djamarah, Syaiful B. 2002. *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fattah, Nanang. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarnya.
- Feldman, Robert S. 1997. *Understanding Psychology*. New York: McGraww-Hill.
- Fiedler, Fred E. and Charmers, Martin M.1974. *Leadership and Effective Management*. Glenview Illionis: Scott, Foresman and Company.
- Gerungan. 1991. *Psikologi Sosial*. Bandung: Eresco.
- Harahap, Baharuddin. 1993. *Supervisi Pendidikan Yang Dilaksanakan Oleh Dosen, Rektor, Penilik dan Pengawas Universitas*. Jakarta. Damai Jaya.
- Hasibuan, J.J. 1986. *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Karya.
- Ibrahim, R. 2002. *Kurikulum Pembelajaran*. Bandung: Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan FIB UPI.
- Idris, Zahara. 1991. *Dasar-Dasar Kependidikan*. Padang: Angkasa Raya

- Joni, T. Raka. 1994. *Pedoman Umum Alat Penilaian Kemampuan Dosen*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Tinggi Depdikbud.
- Kartono, Kartini. 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali
- Lipham, James M. 1995. *The Principal Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman Inc.
- Morgan, Clifford T. et. al. 1996 *Introduction to Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Muwarni, R. Santosa. 2001. *Statistika Terapan: Teknik Analisis Data*. Diklat. Mata Kuliah Program Pasca sarjana UHAMKA. Jakarta.
- Oppenheim, A.N. 1996. *Questionnaire Design and Attitude Measurement*. New York: Basic Books Inc.
- Papalia, Diane E. and Oldes, Sally Wendkos. 1995. *Psychology*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Purwanto, M. Ngalm. 1997. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rokeah, Milton. 1996. *Beliefs Attitudes and Values*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Rosilawati. 2001. "Pemberdayaan Kemampuan Profesional Kepala Universitas Dalam Mengelola Pendidikan Untuk Mewujudkan Universitas Efektif" *Tesis*. Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan (S2), Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sears, David O., Freedman, Jonathan L., and Peplau, L. Anne. 1992. *Psikologi social*. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, Jamer A.F. and Sindoro A. 1996. *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sudjana, Nana. 1999. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru.
- 1999. *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah*. Bandung: Sinar Baru Algosindo.

- , 2001 . *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suradinata, Ermaya. 1979. *Psikologi Kepegawaian*. Bandung: Ramandan.
- Suryadi, Ace dan Mulyana, Wiana. 1993. *Kerangka Konseptual Mutu Pendidikan dan Pembinaan Kemampuan Profesional Dosen*. Jakarta: Cardimas Metropole.
- Sutisna, Oteng. 1995. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Syah, Muhibbin. 2000. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tim Dosen FIP-IKIP Malang. 1990. *Pengantar Dasar-Dasar Kependidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Toha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tracey, William R. 1994. *Managing Training and Development System*. USA: AMACOM.
- Tunggara, R. M. Imam I. 2001. "Peranan Kepala Universitas Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Konsep Manajemen Berbasis Universitas". *Tesis*. Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan (S2), Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Universitas, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Walgito, Bimo. 2001. *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wirawan. 2002. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press.
- 2002. *Profesi dan Standar Evaluasi*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press.
- Yukl, Gary A.. 1991. *Leadership In Organization*. New York: Prentice-Hall Inc.
- Yutmini, Sri. 1992. *Strategi Belajar Mengajar*. Surakarta: FKIP UNS.

KUESIONER PENELITIAN

Terima kasih atas waktu yang anda luangkan untuk mengisi kuisisioner ini.

**Nama : Iwa Garniwa
Farida Nuryanti**

Kepada yth :

.....
.....

Dengan hormat,

Untuk penyelesaian penyusunan penelitian dengan judul : **Pengaruh Kepemimpinan Universitas/Fakultas dan Sikap Dosen terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Widyatama**

Dalam hal ini penulis memohon kesediaan Bapak/Ibu agar dapat meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini.

Segala sesuatu mengenai identitas pribadi akan dirahasiakan penulis dan hanya dipergunakan untuk penelitian ini.

Atas kesedian bapak/Ibu meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini, penulis mengucapkan terima kasih atas bantuannya.

Penulis

Iwa Garniwa

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Jawablah pertanyaan yang Bapak/Ibu rasakan benar dari pilihan kode di bawah ini :
 - SS : Sangat setuju, apabila pernyataan yang ada benar-benar menggambarkan keadaan, pendapat dan perasaan Bapak/saudara
 - S : setuju, apabila pernyataan yang ada sesuai dengan keadaan pendapat&perasaan Bapak/saudara
 - S/TS : Antara setuju&tidak setuju, apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan keadaan, pendapat&perasaan Bapak/saudara
 - TS : Tidak setuju, apabila pernyataan tersebut tidak sesuai dengan keadaan, pendapat&perasaan Bapak/saudara
 - STS : Sangat tidak setuju, apabila pernyataan tersebut benar-benar tidak menggambarkan keadaan, pendapat & perasaan Bapak/saudara
2. Berilah tanda (O) atau (X) pada kotak-kotak yang pada tersedia di masing-masing pilihan.
3. Pilihan jawaban seobjektif mungkin

Kepemimpinan fakultas /universitas

No	Pernyataan	SS	S	S/TS	TS	STS
1	Pemimpin mengadakan rapat rutin pembinaan dosen minimal 1 bulan sekali					
2	Pemimpin menegur dosen yang sering terlambat di ruangan kelas atau rapat					
3	Pemimpin jaang memberikan motivasi kepada dosen untuk mengembangkan inovasi baru					
4	Pemimpin jarang mengarahkan peran&tanggungjawabnya sesuai dengan tugasnya					
5	Pemimpin datang&pulang dari kampus selalu tepat waktu					
6	Pemimpin memeriksa seluruh keadaan kelas&berusaha mengatasi kelas yang kebutulan dosen tidak hadir					

No	Pernyataan	SS	S	S/TS	TS	STS
7	Setiap hari pemimpin selalu berpakaian rapi&menarik					
8	Gaya kharismatis, demokratis&administratif selalu mewarnai pemimpin					
9	Pemimpin menyusun program kerja universitas setiap awal tahun akademik					
10	Pemimpin merencanakan pembangunan fisik&mental untuk peningkatan prestasi universitas					
11	Pemimpin melaksanakan renstra sesuai dengan program yang ditetapkan					
12	Dalam melaksanakan anggaran&program universitas, pemimpin tidak melibatkan komite senat universitas/fakultas atau dosen					
13	Pemimpin membagi tugas dosen yang disesuaikan dengan budang&keahliannya					
14	Pemimpin menunjuk seksi kurikulum, yaitu dosen senior untuk mengoperasional kegiatan belajar mengajar					
15	Pemimpin selalu memberikan petunjuk yang jelas dalam memberikan tugas kepada dosen&personil universitas lainnya					
16	Pemimpin jarang memberikan petunjuk pelaksanaan kegiatan pembelajaran kepada dosen sebelum kepada dosen sebelum kegiatan pembelajaran kelas dimulai					
17	Pemimpin selalu berkomunikasi dengan para dosen untuk secara bersama mengatasi kesulitan belajar yang dihadapi mahasiswa					

No	Pernyataan	SS	S	S/TS	TS	STS
18	Pemimpin sering melakukan diskusi dengan dosen untuk menganalisa kebutuhan alat peraga yang dibutuhkan dalam kegiatan belajar mengajar					
19	Pemimpin melakukan monitoring terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar yang dilakukan dosen di kelas					
20	Pemimpin jarang memberikan motivasi kepada dosen yang kurang bersemangat dalam bertugas					
21	Pemimpin mempersulit pemberian izin kepada dosen untuk mengikuti pelatihan atau penataran					
22	Pemimpin memberikan hak sepenuhnya kepada dosen untuk meningkatkan kompetensinya dalam proses pembelajaran					

Sikap Dosen

No	Pernyataan	SS	S	S/TS	TS	STS
23	Menurut saya pembagian tugas mengajar dosen harus sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimulai					
24	Saya jarang merasa kesulitan dalam memilih & menggunakan metode pengajaran di kelas					
25	Saya merasa senang terhadap rekan dosen yang melaksanakan tugas dengan motivasi tinggi					
26	Menurut saya, dosen yang mengajar di kelas mempunyai tanggungjawab yang tinggi untuk meningkatkan hasil belajar					
27	Sekalipun ada awaran pekerjaan dengan imbalan yang menarik, saya tetap memilih bekerja sebagai dosen					
28	Tugas mengajar yang diberikan kampus sesuai dengan keahlian saya					

No	Pernyataan	SS	S	S/TS	TS	STS
29	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima sebagai dosen					
30	Dengan gaji, seorang dosen kehidupan saya terjamin					
31	Selama menjadi dosen, saya merasa peluang untuk maju menjadi lebih besar					
32	Pengembangan profesi dosen kurang mendapatkan perhatian kampus					
33	Saya merasa senang dengan sikap teman sekerja					
34	Sikap teman sekerja kurang menunjang dalam pelaksanaan tugas saya sebagai dosen					
35	Semua teman sekerja saya baik&menyenangkan					
36	Sebagai tenaga profesional akademis saya selalu melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab					
37	Kegiatan pembelajaran yang sudah diprogramkan dapat saya kerjakan dengan baik					
38	Karena banyak kesibukan di luar. Saya lalai dalam melaksanakan tugas					
39	Saya memilih pekerjaan sebagai dosen karena ingin berprestasi dalam bidang tersebut					
40	Selain mengajar dosen juga diharuskan dapat melakukan penelitian					

KEPEMIMPINAN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
1	5	4	1	2	5	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	2	5	5	4	2	2	4	78	
2	5	3	5	4	3	5	2	5	2	1	2	2	2	1	3	4	4	4	4	5	2	4	72	
3	4	4	2	2	3	3	1	4	2	2	3	2	1	2	4	2	5	4	4	1	3	3	61	
4	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	2	4	4	4	2	3	2	68	
5	5	4	1	1	5	5	3	5	3	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	1	2	4	81	
6	4	4	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	80	
7	1	1	5	5	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	5	1	1	1	4	4	1	44	
8	4	4	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	57	
9	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	60	
10	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	87	
11	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	80
13	5	4	1	2	5	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	2	5	5	4	2	2	4	78	
14	5	3	5	4	3	5	2	5	2	1	2	2	2	1	3	4	4	4	4	5	2	4	72	
15	4	4	2	2	3	3	1	4	2	2	3	2	1	2	4	2	5	4	4	1	3	3	61	
16	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	2	4	4	4	2	3	2	68	
17	5	4	1	1	5	5	3	5	3	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	1	2	4	81	
18	4	4	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	80	
19	1	1	5	5	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	5	1	1	1	4	4	1	44	
20	4	4	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	57	
21	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	60	
22	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	87	
23	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	80
25	5	4	1	2	5	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	2	5	5	4	2	2	4	78	
26	5	3	5	4	3	5	2	5	2	1	2	2	2	1	3	4	4	4	4	5	2	4	72	
27	4	4	2	2	3	3	1	4	2	2	3	2	1	2	4	2	5	4	4	1	3	3	61	
28	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	2	4	4	4	2	3	2	68	
29	5	4	1	1	5	5	3	5	3	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	1	2	4	81	
30	4	4	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	80	
31	1	1	5	5	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	5	1	1	1	4	4	1	44	
32	4	4	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	57	
33	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	60	
34	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	87	
35	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	80
37	5	4	1	2	5	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	2	5	5	4	2	2	4	78	
38	5	3	5	4	3	5	2	5	2	1	2	2	2	1	3	4	4	4	4	5	2	4	72	
39	4	4	2	2	3	3	1	4	2	2	3	2	1	2	4	2	5	4	4	1	3	3	61	
40	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	2	4	4	4	2	3	2	68	
41	5	4	1	1	5	5	3	5	3	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	1	2	4	81	
42	4	4	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	80	
43	1	1	5	5	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	5	1	1	1	4	4	1	44	
44	4	4	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	57	
45	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	60	
46	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	87	
47	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	80
49	5	4	1	2	5	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	2	5	5	4	2	2	4	78	
50	5	3	5	4	3	5	2	5	2	1	2	2	2	1	3	4	4	4	4	5	2	4	72	
51	4	4	2	2	3	3	1	4	2	2	3	2	1	2	4	2	5	4	4	1	3	3	61	
52	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	2	4	4	4	2	3	2	68	
53	5	4	1	1	5	5	3	5	3	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	1	2	4	81	
54	4	4	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	80	
55	1	1	5	5	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	5	1	1	1	4	4	1	44	
56	4	4	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	57	
57	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	60	
58	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	87	
59	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	80
61	5	4	1	2	5	4	2	5	4	4	4	2	4	4	4	2	5	5	4	2	2	4	78	
62	5	3	5	4	3	5	2	5	2	1	2	2	2	1	3	4	4	4	4	5	2	4	72	
63	4	4	2	2	3	3	1	4	2	2	3	2	1	2	4	2	5	4	4	1	3	3	61	
64	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4	2	4	4	4	2	3	2	68	
65	5	4	1	1	5	5	3	5	3	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	1	2	4	81	
66	4	4	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	80	
67	1	1	5	5	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	5	1	1	1	4	4	1	44	
68	4	4	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	57	
69	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	60	
70	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	87	
71	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	80
73	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	87	

SIKAP

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	1	2	4	4	2	2	5	4	4	1	2	4	4	1	2	2	4	2	4	1	2	57
2	2	2	2	2	1	2	4	4	2	2	2	4	3	1	2	2	4	1	5	1	2	50
3	1	1	2	2	2	1	3	3	2	3	1	4	2	2	2	2	1	2	5	2	3	46
4	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	3	51
5	1	1	2	2	2	2	4	5	2	1	2	5	2	1	1	4	3	1	5	1	2	49
6	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	3	52
7	1	2	2	1	1	1	5	5	2	2	2	4	2	1	2	4	4	1	5	1	2	50
8	2	4	2	2	2	2	3	5	2	4	2	4	3	2	2	4	3	2	4	2	3	59
9	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	4	2	3	52
10	1	1	1	1	5	1	5	5	5	1	3	5	3	1	1	1	3	2	5	2	3	55
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	64
12	1	2	1	1	4	1	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	46
13	1	2	4	4	2	2	5	4	4	1	2	4	4	1	2	2	4	2	4	1	2	57
14	2	2	2	2	1	2	4	4	2	2	2	4	3	1	2	2	4	1	5	1	2	50
15	1	1	2	2	2	1	3	3	2	3	1	4	2	2	2	2	1	2	5	2	3	46
16	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	3	51
17	1	1	2	2	2	2	4	5	2	1	2	5	2	1	1	4	3	1	5	1	2	49
18	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	3	52
19	1	2	2	1	1	1	5	5	2	2	2	4	2	1	2	4	4	1	5	1	2	50
20	2	4	2	2	2	2	3	5	2	4	2	4	3	2	2	4	3	2	4	2	3	59
21	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	4	2	3	52
22	1	1	1	1	5	1	5	5	5	1	3	5	3	1	1	1	3	2	5	2	3	55
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	64
24	1	2	1	1	4	1	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	46
25	1	2	4	4	2	2	5	4	4	1	2	4	4	1	2	2	4	2	4	1	2	57
26	2	2	2	2	1	2	4	4	2	2	2	4	3	1	2	2	4	1	5	1	2	50
27	1	1	2	2	2	1	3	3	2	3	1	4	2	2	2	2	1	2	5	2	3	46
28	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	3	51
29	1	1	2	2	2	2	4	5	2	1	2	5	2	1	1	4	3	1	5	1	2	49
30	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	3	52
31	1	2	2	1	1	1	5	5	2	2	2	4	2	1	2	4	4	1	5	1	2	50
32	2	4	2	2	2	2	3	5	2	4	2	4	3	2	2	4	3	2	4	2	3	59
33	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	4	2	3	52
34	1	1	1	1	5	1	5	5	5	1	3	5	3	1	1	1	3	2	5	2	3	55
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	64
36	1	2	1	1	4	1	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	46
37	1	2	4	4	2	2	5	4	4	1	2	4	4	1	2	2	4	2	4	1	2	57
38	2	2	2	2	1	2	4	4	2	2	2	4	3	1	2	2	4	1	5	1	2	50
39	1	1	2	2	2	1	3	3	2	3	1	4	2	2	2	2	1	2	5	2	3	46
40	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	3	51
41	1	1	2	2	2	2	4	5	2	1	2	5	2	1	1	4	3	1	5	1	2	49
42	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	3	52
43	1	2	2	1	1	1	5	5	2	2	2	4	2	1	2	4	4	1	5	1	2	50
44	2	4	2	2	2	2	3	5	2	4	2	4	3	2	2	4	3	2	4	2	3	59
45	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	4	2	3	52
46	1	1	1	1	5	1	5	5	5	1	3	5	3	1	1	1	3	2	5	2	3	55
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	64
48	1	2	1	1	4	1	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	46
49	1	2	4	4	2	2	5	4	4	1	2	4	4	1	2	2	4	2	4	1	2	57
50	2	2	2	2	1	2	4	4	2	2	2	4	3	1	2	2	4	1	5	1	2	50
51	1	1	2	2	2	1	3	3	2	3	1	4	2	2	2	2	1	2	5	2	3	46
52	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	3	51
53	1	1	2	2	2	2	4	5	2	1	2	5	2	1	1	4	3	1	5	1	2	49
54	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	3	52
55	1	2	2	1	1	1	5	5	2	2	2	4	2	1	2	4	4	1	5	1	2	50
56	2	4	2	2	2	2	3	5	2	4	2	4	3	2	2	4	3	2	4	2	3	59
57	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	4	2	3	52
58	1	1	1	1	5	1	5	5	5	1	3	5	3	1	1	1	3	2	5	2	3	55
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	64
60	1	2	1	1	4	1	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	46
61	1	2	4	4	2	2	5	4	4	1	2	4	4	1	2	2	4	2	4	1	2	57
62	2	2	2	2	1	2	4	4	2	2	2	4	3	1	2	2	4	1	5	1	2	50
63	1	1	2	2	2	1	3	3	2	3	1	4	2	2	2	2	1	2	5	2	3	46
64	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	3	51
65	1	1	2	2	2	2	4	5	2	1	2	5	2	1	1	4	3	1	5	1	2	49
66	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	3	52
67	1	2	2	1	1	1	5	5	2	2	2	4	2	1	2	4	4	1	5	1	2	50
68	2	4	2	2	2	2	3	5	2	4	2	4	3	2	2	4	3	2	4	2	3	59
69	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	4	2	2	2	3	2	2	4	2	3	52
70	1	1	1	1	5	1	5	5	5	1	3	5	3	1	1	1	3	2	5	2	3	55
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	64
72	1	2	1	1	4	1	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	46
73	1	2	4	4	2	2	5	4	4	1	2	4	4	1	2	2	4	2	4	1	2	57

Regression

Pengaruh Kepemimpinan Universitas/Fakultas dan Sikap Dosen terhadap Kinerja Dosen Tetap UTAMA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	pemimpin, sikap		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: kinerja IKAD

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.865 ^a	.619	.565	.11681	.117	4.626	2	70	.013	2.270

- a. Predictors: (Constant), pemimpin, sikap
b. Dependent Variable: ikad

Uji Durbin Watson :

$D(2,270) > d_1(1,57)$: Tidak terdapat autokorelasi pada time series data

$D(2,270) < 4 - d_1(1,57)$: Tidak terdapat autokorelasi pada time series data

Coefficients													
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	% Confidence Interval for		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.721	.070		10.306	.000	.392	1.055					
	pemimpin	-.020	.011	-.297	-1.848	.069	-.005	-.001	-.306	-.301	-.296	.058	7.279
	sikap	.182	.112	.153	1.621	.009	-.002	.009	.170	.160	.152	.034	9.146

a. Dependent Variable: ikad

Uji multikolinieritas

Variabel bebas	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	0,058	7,279
Sikap Dosen	0,034	9,146

Hasil di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi tidak lebih dari 0,8 atau VIF tidak lebih dari 10 (Gujarati, 1991) sehingga tidak terdapat multikolinieritas antar variabel bebasnya