

Gaya Kepemimpinan Berdasarkan *Path-Goal Theory*

Karima Astari

Fakultas Psikologi, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia

Email: karimaastari@unibi.ac.id

Abstrak

Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan produktivitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh dekan berdasarkan *path-goal theory*. Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode studi deskriptif. Sampel terdiri dari 34 karyawan. Instrumen yang digunakan adalah *The Path–Goal Leadership Questionnaire* yang terdiri dari 20 item. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan metode statistik *Cronbach's Alpha*, dengan hasil 0.876. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh dekan adalah gaya kepemimpinan *directive* dan *achievement-oriented*. Singkatnya, dekan memberikan pedoman, yang memungkinkan karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menetapkan standar kinerja bagi mereka serta menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi wawasan bagi instansi. Selain itu, dapat menjadi pengetahuan, informasi tambahan bahkan masukan bagi pemimpin, karyawan dan organisasi, sehingga diharapkan dapat bergerak melampaui respons dan rutinitas yang nyaman dan membayangkan cara-cara baru untuk bekerja dan memimpin.

Kata Kunci: Kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dekan, *path-goal theory*.

Abstract

By using the right leadership style, leaders can influence job satisfaction, commitment, and employee productivity. This research aims to analyze the dean's leadership style based on path-goal theory. This study uses a quantitative approach, with descriptive research methods. The sample consists of 34 employees. The Path-Goal Leadership Questionnaire is used for the research instrument, which consists of 20 items. Reliability testing was carried out using Cronbach's Alpha statistical method, with the result of 0.876. The result showed that dean have directive and achievement-oriented leadership styles. In short, deans provide guidelines, that allow employees to know what is expected of them, set performance standards for them set challenging goals, and encourage employees to achieve their best performance. The results of this study are expected to be an insight for the institution. In addition, it can become knowledge, additional information, and even input for leaders, employees, and organizations, so that they are expected to move beyond comfortable responses and routines and envision new ways to work and lead.

Keywords: Leadership, leadership styles, dean, *path-goal theory*.

1 PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sarannya tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan produktivitas karyawan (Rad & Yarmohammadian, 2006). Gaya kepemimpinan dapat dipandang sebagai serangkaian sikap, perilaku, karakteristik, dan keterampilan manajerial yang didasarkan pada nilai-nilai individu dan organisasi, minat kepemimpinan, dan keandalan karyawan dalam situasi yang berbeda (Mosadeghrad, 2003). Ini adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan untuk tampil pada kemampuan tertinggi mereka. Faktor ini menangkap sejauh mana manajemen menghormati pekerja, beroperasi dengan kejujuran dan integritas, mempromosikan efisiensi, dan memiliki jalur komunikasi yang terbuka dengan karyawan (Aronson *et al.*, 2003). Tidak semua orang setuju bahwa gaya kepemimpinan tertentu akan menghasilkan bentuk perilaku organisasi yang paling efektif. Gaya yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda dan setiap pemimpin perlu mengetahui kapan harus menunjukkan pendekatan tertentu. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang ideal untuk setiap situasi, karena seorang pemimpin mungkin memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk bertindak secara efektif dalam satu situasi tetapi mungkin tidak muncul secara efektif dalam situasi yang berbeda (Rad & Yarmohammadian, 2006).

Universitas X merupakan salah satu universitas swasta yang terletak di kota Bandung yang terdiri dari delapan fakultas, salah satunya adalah Fakultas Y yang baru saja didirikan pada tahun 2019 lalu, yang langsung diikuti dengan pengangkatan dekan yang baru.

Para dekan dalam institusi pendidikan perguruan tinggi ditunjuk untuk memimpin dan melaksanakan inisiatif yang ditetapkan oleh rektorat dan dewan pengawas. Berhasil tidaknya program-program tersebut sangat dipengaruhi oleh para dekan (Al-Omari *et al.*, 2008). Oleh karena itu, kemampuan para

dekan untuk memimpin secara efektif akan sangat membebani hasil akhirnya dari inisiatif tingkat senior ini (Leftwich, 2001). Mereka mempelajari keterampilan mereka dengan cara “*catch as catch can*” dan pada umumnya secara otodidak (Damico *et al.*, 2003). Kebanyakan dekan yang bertanggung jawab atas unit akademik diposisikan tanpa pengetahuan aktual tentang keterampilan manajerial, atau bagaimana mencapai tujuan kelompok (Al-Omari *et al.*, 2008). Pelatihan formal, instruksi, atau posisi orientasi seringkali tidak ada untuk posisi dekan (Bennett, 1982; Tucker, 1984). Oleh karena itu, rekomendasi pelatihan dan lokakarya dekan terdapat dalam karya Bennett (1982) dan Tucker (1984). Karena, transformasi kepemimpinan akademik membutuhkan waktu dan dedikasi, dan tidak semua fakultas dapat melakukan transisi penuh terhadap kepemimpinan (Gmelch, 2000). Sehingga, sangat perlu dilakukan banyak penelitian terkait dengan kepemimpinan khususnya untuk kepemimpinan akademik. Seperti yang diakui Redwood, Goldwasser, Street (1999), beberapa pemimpin dilahirkan, tetapi sebagian besar membutuhkan bantuan. Oleh karena itu, para dekan, terutama mereka yang baru menjabat, dapat menghadapi tantangan baru mereka dengan lebih sedikit masalah jika mereka memahami elemen penting untuk mengembangkan budaya perubahan yang proaktif. Dekan adalah agen perubahan, profesional perguruan tinggi, dan mentor yang membimbing fakultas dan staf melalui pembangunan tim dan pengembangan profesional (Al-Omari *et al.*, 2008).

Dekan dipanggil untuk berinteraksi dengan dan mempengaruhi orang lain dalam memimpin fakultas, dan kabinet administrasi (Al-Omari *et al.*, 2008). Di dalam fakultas Y yang baru berdiri dan memiliki dekan baru, yang belum memiliki pengalaman sebelumnya, apakah seorang dekan dapat mengelola berbagai situasi dengan cara yang efektif dengan gaya kepemimpinannya. Interaksi gaya kepemimpinan dekan dengan situasi kepemimpinan kelompok di lingkungan fakultas dan kabinet administrasi dapat sangat mempengaruhi keberhasilan

dekan baik dengan kelompok tersebut maupun dengan lembaga (Al-Omari *et al.*, 2008).

Sebagian besar penelitian kepemimpinan mengklasifikasikan menjadi salah satu dari empat pendekatan berikut: (1) *the trait approach*, (2) *the behavior approach*, (3) *the power-influence approach*, (4) *the situational approach*, and (5) *the values-based approach* (Yulk & Gardner, 2020). Lebih dari seperempat abad telah berlalu sejak Path-goal theory yang termasuk ke dalam teori kepemimpinan dengan pendekatan situasional atau kontingensi yang dikemukakan oleh Robert J. House (1971) yang mengemukakan bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu para pengikut dalam mencapai tujuan-tujuan mereka dan untuk memberi pengarahan yang dibutuhkan dan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka selaras dengan tujuan umum kelompok atau organisasi (Northouse, 2019). *Path-goal theory* (House, 1971; House & Dessler, 1974) adalah pendekatan yang baik, komprehensif, dan kuat untuk memahami kepemimpinan. Salah satu dari sejumlah teori situasional, menggabungkan aspek perilaku pemimpin, karakteristik bawahan, dan variabel situasional dalam upaya untuk memahami, memprediksi, menganalisis, dan mempengaruhi perilaku bawahan. Didasarkan dengan kuat pada *expectancy theory of motivation* (Vroom, 1964), *path-goal theory* adalah kerangka kerja preskriptif yang didasarkan pada kognitif yang menarik dari perspektif akademis dan praktisi. Dasar teori ini adalah gagasan memilih perilaku pemimpin yang tepat untuk mencocokkan aspek-aspek yang relevan dari situasi.

House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu pertama pemimpin yang direktif adalah memberi tahu kepada para bawahan mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan menentukan pekerjaan yang harus mereka selesaikan. Kedua pemimpin yang suportif adalah pemimpin yang ramah dan memperhatikan kebutuhan para bawahan. Ketiga pemimpin yang partisipatif adalah berunding dengan para bawahan dan menggunakan saran-saran mereka sebelum

mengambil keputusan, dan terakhir pemimpin yang berorientasi pada prestasi atau pencapaian adalah pemimpin menetapkan tujuan-tujuan besar dan mengharapkan para bawahannya untuk bekerja dengan sangat baik (Northouse, 2019).

Path-goal theory juga mengatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang terlibat dalam perilaku yang melengkapi lingkungan dan kemampuan bawahan dengan cara mengkompensasi kekurangan dan berperan penting untuk kepuasan bawahan dan kinerja individu dan unit kerja. Sederhananya, *path-goal theory* menempatkan banyak tanggung jawab pada para pemimpin dalam hal merancang dan memfasilitasi lingkungan kerja yang sehat dan produktif untuk mendorong bawahan menuju kesuksesan (Northouse, 2019). Secara mendasar, model ini menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi persepsi bawahan tentang pekerjaan dan tujuan pribadi mereka dan juga apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kepada bawahannya (Northouse, 2019).

Studi tentang gaya kepemimpinan pada dekan itu sendiri masih terbatas (Almgadi & Alnaji, 1994). Sehingga mengingat penelitian yang terbatas ini, ada kebutuhan untuk mempelajari lebih lanjut gaya kepemimpinan dekan khususnya dekan baru.

2 KAJIAN PUSTAKA

Path-goal theory membahas bagaimana pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Menarik banyak dari penelitian tentang apa yang memotivasi *followers*, *path-goal theory* pertama kali muncul dalam literatur kepemimpinan pada awal 1970-an dalam karya Evans (1970), House (1971), House & Dessler (1974), dan House & Mitchell (1974). Tujuan teori ini adalah untuk meningkatkan kinerja pengikut dan kepuasan pengikut dengan berfokus pada motivasi pengikut dan sifat dasar dari tugas pekerjaan. Pada permulaannya, *path-goal theory* sangat inovatif dalam arti bahwa ia mengalihkan

perhatian ke kebutuhan dan motivasi pengikut, dan menjauh dari fokus utama pada tugas dan hubungan (Northouse, 2019).

Path-goal theory menekankan hubungan antara gaya pemimpin dan karakteristik pengikut dan pengaturan organisasi. Bagi pemimpin, keharusannya adalah menggunakan gaya kepemimpinan yang paling memenuhi kebutuhan motivasi pengikut. Ini dilakukan dengan memilih perilaku yang melengkapi atau melengkapi apa yang hilang di lingkungan kerja. Para pemimpin mencoba untuk meningkatkan pencapaian tujuan pengikut dengan memberikan informasi atau penghargaan di lingkungan kerja (Indvik, 1986); pemimpin memberi pengikut elemen-elemen yang menurut mereka dibutuhkan pengikut untuk mencapai tujuan mereka. Menurut House (1996), inti *path-goal theory* menyarankan bahwa agar pemimpin menjadi efektif mereka harus "terlibat dalam perilaku yang melengkapi lingkungan dan kemampuan bawahan dengan cara yang mengkompensasi kekurangan dan berperan penting untuk kepuasan bawahan dan kinerja individu dan unit kerja." Sederhananya, *path-goal theory* menempatkan banyak tanggung jawab pada para pemimpin dalam hal merancang dan memfasilitasi lingkungan kerja yang sehat dan produktif untuk mendorong pengikut menuju kesuksesan (Northouse, 2019).

Menurut House & Mitchell (1974), kepemimpinan menghasilkan motivasi ketika meningkatkan jumlah dan jenis imbalan yang diterima pengikut dari pekerjaan mereka. Kepemimpinan juga memotivasi ketika membuat jalan menuju tujuan jelas dan mudah untuk dilalui melalui pembinaan dan arahan, menghilangkan hambatan dan hambatan untuk mencapai tujuan, dan membuat pekerjaan itu sendiri lebih memuaskan secara pribadi. Misalnya, bahkan dalam profesi di mana karyawan dianggap memiliki motivasi diri seperti di industri teknis, pemimpin dapat sangat meningkatkan motivasi pengikut, *engagement*, kepuasan, *performance*, dan niat untuk tetap (Stumpf, Tymon, Ehr, & vanDam, 2016). Terkait dengan penelitian (Asamani, Naab, & Ansah Ofei, 2016) menunjukkan

bahwa kepuasan pengikut dan niat untuk keluar sangat dipengaruhi oleh gaya komunikatif seorang pemimpin. Dengan kata lain, menerapkan *path-goal theory* dalam hal perilaku pemimpin dan kebutuhan pengikut dan tugas yang harus mereka lakukan dapat memiliki implikasi substansial bagi organisasi yang berusaha untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi pengikut sambil juga menurunkan *turnover* (Northouse, 2019).

Singkatnya, *path-goal theory* dirancang untuk menjelaskan bagaimana pemimpin dapat membantu pengikut di sepanjang jalur menuju tujuan mereka dengan memilih perilaku spesifik yang paling sesuai dengan kebutuhan pengikut dan situasi di mana pengikut bekerja. Dengan memilih perilaku yang sesuai, pemimpin meningkatkan ekspektasi pengikut untuk kesuksesan dan kepuasan (Northouse, 2019).

Terdapat empat perilaku kepemimpinan utama yang diidentifikasi sebagai bagian dari *path-goal theory*, yaitu ada direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pada pencapaian (House & Mitchell, 1974) dalam (Northouse, 2019).

1. **Directive Leadership.** Kepemimpinan mencirikan seorang pemimpin yang memberikan instruksi kepada pengikut tentang tugas mereka, termasuk apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana itu dilakukan, dan garis waktu kapan itu harus diselesaikan. Diperkirakan bahwa dengan memberikan ekspektasi eksplisit dan menghilangkan ambiguitas, pengikut akan mendapatkan kejelasan yang diperlukan untuk fokus pada pekerjaan mereka. Seorang pemimpin direktif menetapkan standar kinerja yang jelas dan membuat aturan dan regulasi jelas bagi pengikut (Northouse, 2019).
2. **Supportive Leadership.** Kepemimpinan suportif terdiri dari sikap ramah dan mudah didekati sebagai pemimpin dan mencakup memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan manusia para pengikut. Para pemimpin yang menggunakan perilaku suportif berusaha keras untuk membuat pekerjaan menyenangkan bagi pengikut, yang, pada gilirannya,

memberi pengikut keyakinan yang diperlukan untuk berhasil (House, 1971). Selain itu, pemimpin yang suportif memperlakukan pengikut sebagai sederajat dan menghormati status mereka (Northouse, 2019).

3. ***Participative Leadership.***

Kepemimpinan partisipatif terdiri dari mengundang pengikut untuk berbagi dalam pengambilan keputusan. Seorang pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan pengikut, mendapatkan ide dan pendapat mereka, dan mengintegrasikan saran mereka ke dalam keputusan tentang bagaimana kelompok atau organisasi akan melanjutkan. Gaya kepemimpinan khusus ini juga dapat menghasilkan kinerja kelompok yang meningkat melalui partisipasi anggota dan dedikasi untuk tujuan kelompok bersama (Northouse, 2019).

4. ***Achievement-Oriented Leadership.***

Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian dicirikan oleh seorang pemimpin yang menantang pengikut untuk melakukan pekerjaan di tingkat setinggi mungkin. Pemimpin ini menetapkan standar keunggulan yang tinggi untuk pengikut dan mencari peningkatan berkelanjutan. Selain membawa harapan yang signifikan bagi pengikut, pemimpin yang berorientasi pada prestasi menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi bahwa pengikut mampu membangun dan mencapai tujuan yang menantang (Northouse, 2019).

House & Mitchell (1974) mengemukakan bahwa para pemimpin mungkin menunjukkan salah satu atau semua gaya ini dengan berbagai pengikut dan dalam situasi yang berbeda. *Path-goal theory* bukanlah pendekatan sifat yang mengunci pemimpin hanya dalam satu jenis kepemimpinan. Para pemimpin harus menyesuaikan gaya mereka dengan situasi atau kebutuhan motivasi pengikut mereka (Northouse, 2019).

3 METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi deskriptif dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menjawab tentang bagaimana gaya kepemimpinan seorang dekan pada Fakultas Y di Universitas X yang didasari pada *path-goal theory*. Dalam penelitian ini, terdapat satu variabel yang akan digunakan dalam penelitian, yaitu gaya kepemimpinan menurut *path-goal theory*.

Populasi sasaran dalam penelitian ini terdiri dari karyawan di Fakultas Y pada Universitas X. Namun, populasi penelitian yang memenuhi syarat termasuk kepada karyawan tenaga kependidikan. Karena karyawan tenaga kependidikan dirasa menjadi karyawan yang paling merasakan dan mengetahui kepemimpinan dekan. Oleh karena itu, teknik dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2017) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampling jenuh adalah sensus, dimana pengambilan sampel adalah semua karyawan tenaga kependidikan di Fakultas Y pada Universitas X sebanyak 34 orang.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner *The Path-Goal Leadership Questionnaire*, yang diadaptasi dari *A Path-Goal Theory Investigation of Superior-Subordinate Relationships*, oleh J. Indvik, disertasi doctoral yang tidak diterbitkan, University of Wisconsin-Madison, 1985; dan dari Indvik (1988) (Northouse, 2019). Kuesioner ini terdiri dari 20 item, yang terdiri dari empat gaya kepemimpinan yaitu, *directive*, *participative*, *supportive*, dan *achievement-oriented leadership styles* (Northouse, 2019). Item dari instrumen ini dinilai pada skala tipe Likert dengan 7 poin, yaitu 1 (Tidak pernah), 2 (Jarang pernah), 3 (Jarang), 4 (Kadang-kadang), 5 (Sering), 6 (Biasanya), dan 7 (Selalu). Skor yang diperoleh pada setiap gaya yang berbeda akan memberi informasi tentang gaya yang kuat dan yang lemah dari gaya

kepemimpinan dari pemimpin mereka (Northouse, 2019), sesuai dengan cara skoring pada Tabel 1.

Tabel 1. Skoring *The Path–Goal Leadership Questionnaire*

Gaya Kepemimpinan	Skoring
<i>Directive style</i>	Jumlahkan skor pada Item 1, 5, 9, 14, dan 18. Skor rata-rata adalah 23, skor di atas 28 dianggap tinggi, dan skor di bawah 18 dianggap rendah.
<i>Supportive style</i>	Jumlahkan skor pada Item 2, 8, 11, 15, dan 20. Skor rata-rata adalah 28, skor di atas 33 dianggap tinggi, dan skor di bawah 23 dianggap rendah.
<i>Participative style</i>	Jumlahkan skor pada Item 3, 4, 7, 12, dan 17. Skor rata-rata adalah 21, skor di atas 26 dianggap tinggi, dan skor di bawah 16 dianggap rendah.
<i>Achievement-oriented style</i>	Jumlah skor pada Item 6, 10, 13, 16, dan 19. Skor rata-rata adalah 19, skor di atas 24 dianggap tinggi, dan skor di bawah 14 dianggap rendah.

Sumber: Northouse (2019)

Selanjutnya pengujian reliabilitas dengan metode statistik *Cronbach's Alpha*, sebesar 0.876 yang artinya kuesioner ini memiliki memiliki reliabilitas yang tinggi (*good reliability*), sesuai dengan yang dinyatakan oleh Hair *et al.* (2019) yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Reliabilitas *The Path–Goal Leadership Questionnaire*

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.876
95% CI lower bound	0.801
95% CI upper bound	0.927

Sumber: Penelitian (2022)

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran gaya kepemimpinan dekan berdasarkan *path-goal theory*. Berdasarkan hasil perolehan data yang dilakukan terhadap karyawan sebanyak 34 partisipan, didapatkan gambaran demografi partisipan. Gambaran demografi ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hasil dari penelitian ini. Analisis data untuk melihat gambaran demografi ini dengan menggunakan uji beda. Gambaran demografi yang sudah dikelompokkan terdapat pada Tabel 3.

Tabel 3. Uji Beda Demografi Partisipan

Demografi	Kategorisasi	Jumlah	Mean	Std. Dev	Sig
Jenis Kelamin	Laki-Laki	22	107.04	16.42	0.383
	Perempuan	12	101.91	15.66	
Total		34			
Pendidikan Terakhir	SMA	13	105	15.96	0.948
	SI-S2-S3	21	105.38	16.59	
Total		34			
Lama Bekerja	1-24 Tahun	18	108.11	16.69	0.276
	25-48 Tahun	16	102	15.31	
Total		34			

Sumber: Penelitian (2022)

Berdasarkan Tabel 3, data demografi dari partisipan yang berupa jenis kelamin, Pendidikan terakhir, dan lamanya bekerja memiliki nilai *p-values* t tabel > 0.05. Artinya, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada respon dari karyawan terhadap gaya kepemimpinan berdasarkan data demografi tersebut. Selanjutnya, berdasarkan hasil perhitungan skoring terhadap gaya kepemimpinan dekan, diperoleh perhitungan skoring yang diberikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Frekuensi Hasil Skoring *The Path–Goal Leadership Questionnaire*

Gaya Kepemimpinan	Kategori	Frekuensi	%
<i>Directive Style</i>	Rendah	1	2.9
	Rata-Rata	15	44.1
	Tinggi	18	52.9
<i>Supportive Style</i>	Rendah	10	29,4
	Rata-Rata	23	67.6
	Tinggi	1	2.9
<i>Participative Style</i>	Rendah	2	5.9
	Rata-Rata	19	55.9
	Tinggi	13	38.2
<i>Achievement-oriented Style</i>	Rata-Rata	8	23.5
	Tinggi	26	76.5

Sumber: Penelitian (2022)

Tabel 4 menunjukkan bahwa pada gaya kepemimpinan *directive* memiliki persentase yang tinggi yaitu 53.9%. Selanjutnya, untuk gaya kepemimpinan *supportive* dan *participative* sama-sama memiliki persentase yang rata-rata yaitu 67.6% dan 55.9%. Terakhir, gaya kepemimpinan *achievement-oriented* memiliki persentase yang tinggi yaitu 76.5%. Berdasarkan hasil tersebut, gambaran gaya kepemimpinan dekan Fakultas Y di Universitas X berdasarkan *path-goal theory* menurut para karyawan adalah bahwa dekan mereka memiliki gaya kepemimpinan *directive* dan juga *achievement-oriented*.

Gaya kepemimpinan *directive* adalah dimana pemimpin biasanya membiarkan para bawahannya mengetahui apa yang diharapkan untuk mereka lakukan, menjadwalkan dan mengoordinasikan pekerjaan, memberikan panduan khusus, dan mengklarifikasi kebijakan, aturan, dan prosedur (House, 1996). Perilaku kepemimpinan *directive* menjadi salah satu bentuk perilaku yang dapat memperjelas jalur dan tujuan bagi bawahan. Perilaku pemimpin yang *directive* harus mampu untuk mengurangi ambiguitas dari peran bawahan, memperjelas persepsi bawahan mengenai sejauh mana upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang

sukses (pencapaian tujuan), dan sejauh mana kinerja akan dihargai secara baik dengan pengakuan oleh pemimpin melalui gaji, kemajuan, keamanan kerja dan sejenisnya (House, 1996). Dengan kata lain, para karyawan di Fakultas Y pada Universitas X menilai bahwa dekan baru mereka sekaligus pemimpin mereka selalu dan dapat menjelaskan harapan-harapan apa saja yang diharapkan dari para karyawan, serta selalu memperjelas semua terkait dengan pekerjaan seperti prosedur, aturan, dan kebijakan. Hal ini menjadi awal yang cukup baik bagi para karyawan, karena dapat mengurangi ambiguitas dari peran pekerjaan mereka. Banyak penelitian menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang *directive* dapat meningkatkan kepuasan bawahan khususnya untuk tugas-tugas yang tidak terstruktur (Bass, 1985), sehingga dapat mengurangi ambiguitas para bawahan.

Gaya kepemimpinan *achievement-oriented* adalah perilaku yang diarahkan untuk mendorong keunggulan kinerja, menetapkan tujuan yang menantang, mencari perbaikan, menekankan keunggulan dalam kinerja, dan menunjukkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar kinerja yang tinggi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada prestasi ditegaskan untuk menyebabkan bawahan berusaha keras untuk standar kinerja yang lebih tinggi dan lebih percaya diri pada kemampuan mereka untuk memenuhi tujuan yang menantang (House, 1996). Tidak hanya *directive*, para karyawan di Fakultas Y pada Universitas X menilai bahwa dekan mereka juga memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi. Tidak hanya memberikan dan menjelaskan mengenai harapannya, tetapi juga membuat harapan tersebut lebih tinggi lagi, karena percaya akan kemampuan para karyawan dalam mencapai hal tersebut. Dengan kata lain, pemimpin menetapkan standar yang tinggi untuk para karyawan. Selain membawa harapan yang signifikan bagi karyawan, pemimpin yang berorientasi pada prestasi menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi bahwa karyawannya mampu membangun dan mencapai tujuan yang menantang tersebut.

House & Mitchell (1974) mengemukakan bahwa para pemimpin mungkin menunjukkan salah satu atau semua gaya kepemimpinan dengan berbagai pengikut dan dalam situasi yang berbeda. *Path-goal theory* bukanlah pendekatan sifat yang mengunci pemimpin hanya dalam satu jenis kepemimpinan. Para pemimpin harus menyesuaikan gaya mereka dengan situasi atau kebutuhan motivasi pengikut mereka. Misalnya, jika pengikut membutuhkan kepemimpinan partisipatif di satu titik dalam tugas dan kepemimpinan direktif di titik lain, pemimpin dapat mengubah gayanya sesuai kebutuhan. Situasi yang berbeda mungkin membutuhkan jenis perilaku kepemimpinan yang berbeda. Mungkin bisa bagi seorang pemimpin untuk menggunakan lebih dari satu gaya pada saat yang bersamaan (Northouse, 2019). Seperti dekan Fakultas Y di Universitas X ini, yang menunjukkan bahwa memiliki gaya kepemimpinan *directive* dan *achievement-oriented*. Namun, gaya kepemimpinan *achievement-oriented* lebih mendominasi sebesar 76.5%. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa dekan dapat menjelaskan mengenai tugas-tugas, harapan, prosedur, aturan, bahkan kebijakan kepada karyawan yang sekaligus menaruh ekspektasi tinggi kepada para karyawannya. Dengan kata lain, setelah diberi berbagai arahan, petunjuk, dan penjelasan diharapkan karyawan dapat melakukan dan melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik sesuai dengan ekspektasi yang sudah di berikan.

5 SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh dekan Fakultas Y di Universitas X adalah gaya kepemimpinan *directive* dan gaya kepemimpinan *achievement-oriented*. Sesuai dengan ungkapan House & Mitchell (1974) bahwa para pemimpin mungkin menunjukkan salah satu atau lebih gaya kepemimpinan dengan berbagai bawahan dan dalam situasi yang berbeda, dan seorang pemimpin juga dapat menggunakan lebih dari satu gaya

kepemimpinan pada saat yang bersamaan (Northouse, 2019). Artinya, dalam kepemimpinan *directive* dekan dapat memberikan instruksi kepada para karyawan tentang tugas mereka, termasuk apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana itu dilakukan, dan *deadline* waktu kapan itu harus diselesaikan. Diperkirakan bahwa dengan memberikan ekspektasi dan menghilangkan ambiguitas, para karyawan akan mendapatkan kejelasan yang diperlukan untuk fokus pada pekerjaan mereka. Singkatnya, dekan selalu menetapkan standar kinerja yang jelas dan membuat aturan dan regulasi jelas bagi para karyawan. Dalam kepemimpinan *achievement-oriented* dekan menantang para karyawan untuk melakukan pekerjaan di tingkat yang setinggi mungkin. Dekan ini menetapkan standar yang tinggi untuk para karyawan dan mencari peningkatan berkelanjutan. Selain membawa harapan yang signifikan bagi para karyawan, dekan yang berorientasi pada prestasi menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi kepada karyawannya bahwa para karyawan mampu membangun dan mencapai tujuan yang menantang.

Penelitian ini diharapkan menjadi wawasan bagi instansi yaitu Fakultas Y di Universitas X sendiri. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah kajian teori mengenai gaya kepemimpinan. Dengan meneliti dan mendiskusikan gaya kepemimpinan dekan, dapat menjadi pengetahuan, informasi tambahan bahkan masukan bagi pemimpin, karyawan dan organisasi, sehingga diharapkan dapat bergerak melampaui respons dan rutinitas yang nyaman dan membayangkan cara-cara baru untuk bekerja dan memimpin. Karena kompleksitas universitas, pelatihan tentang isu-isu yang dihadapi para pemimpin di perguruan tinggi seperti dekan dapat menimbulkan tantangan khusus. Sehingga, diharapkan universitas dapat menyediakan sarana untuk mendapatkan pra-penilaian yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi topik pelatihan, misalnya tentang gaya kepemimpinan, sehingga mereka mengetahui kelemahan dan kekuatan yang terkait dengan

gaya mereka. Itu dapat menjadi acuan untuk membantu mereka memilih gaya yang tepat di waktu dan tempat yang tepat berdasarkan kebutuhan situasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alanazi, T. R., Alharthey, B. K., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Sains Humanika*, 64(2), 49–53. <https://doi.org/10.11113/jt.v64.2235>
- Al-Omari, A., Qablan, A., Khasawneh, S., & Khasawneh, A. (2008). Leadership and adaptability styles of deans at public Jordanian universities. *An-Najah University Journal for Research-B (Humanities)*, 22(6), 1921-1948.
- Aronson, K. R., Sieveking, N., Laurenceau, J. P., & Bellet, W. (2003). Job satisfaction of psychiatric hospital employees: a new measure of an old concern. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 30, 437-452.
- Buller, J. L. (2006). *The essential department chair: a practical guide to college administration*. Bolton, Mass: Anker Pub.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: NY Harper & Row.
- Damico, S., Gmelch, W. H., Hopkins, D., & Nichols, J. (2003). *Seasons of A Dean's Life : Passages of the Profession*.
- Gmelch, W. H. (2000). Leadership Succession: How New Deans Take Charge and Learn the Job. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 68–87. <https://doi.org/10.1177/107179190000700305>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352. <https://doi.org/10.4324/9780429048876-4>
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path goal theory of leadership*. Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Indvik, J. (1986, August). Path-goal theory of leadership: a meta-analysis. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1986, No. 1, pp. 189-192). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Koen, M. P., & Bitzer, E. M. (2010). Academic leadership in higher education: A “participative” perspective from one institution. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(1), 8.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2005) *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Leftwich, P. R. (2001). *Transformational leadership at the department chair level in North Carolina community colleges*. North Carolina State University.
- Mosadeghrad, A. M. (2003), The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency. *Research in Medical Sciences*, 8(3).
- Northouse, P. G. (2019). *LEADERSHIP: Theory and Practice Eighth Edition* (8th Edition). SAGE publications, Inc.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health services*, 19(2), 11-28.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV.
- Yulk, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations Ninth Edition* (9th Edition). Pearson Education, Inc.