

**GAMBARAN EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN
Bina Nusantara Computer Club
KEPENGURUSAN KE-22 BERDASARKAN
FIEDLER'S CONTINGENCY MODEL**

Eleonora Francisca Maria Sumual; Juliana Lee

Jurusan Psikologi, Fakultas Psikologi, Bina Nusantara University
Jl. Kemanggisan Ilir III No. 45, Kemanggisan, Palmerah, Jakarta Barat 11480
esumual@binus.edu

ABSTRACT

Fiedler has theory which is called "contingency model". According to him, if an organization attempts to achieve group effectiveness through leadership, then there is a need to assess the leader according to an underlying trait, assess the situation faced by the leader, and construct a proper match between the two. With Fiedler model, researchers were doing assessment to one of the student organization in Bina Nusantara University, which is BNCC 22nd student committee. The result of the research is that student organization in this case two committees from BNCC show two different results. The first one does not fit with Fiedler model, which is the "people oriented" leader can make an effective leadership, and the second one with "people oriented" leader seems not effective to lead the committee with more old member of the organization.

Keywords: leadership, Fiedler contingency model, student organization

ABSTRAK

Fiedler mengemukakan "contingency model" sebagai model untuk menciptakan kepemimpinan efektif dalam organisasi, di mana menurut Fiedler keberhasilan suatu organisasi atau kelompok merupakan interaksi antara situasi-situasi yang ada dalam kelompok dengan kecenderungan orientasi tugas dari pemimpin pada pengikutnya. Berdasarkan model Fiedler, peneliti melakukan pengukuran terhadap situasi yang ada di organisasi kemahasiswaan di Universitas Bina Nusantara yaitu BNCC, khususnya pada kepengurusan ke-22 tahun 2010 – 2011 yang kemudian dihubungkan dengan kecenderungan orientasi dari para pemimpin. Penelitian ini mendapatkan data dari dua kepanitiaan di BNCC. Hasilnya menunjukkan perbedaan, di mana pada kepanitiaan pertama, dengan lebih banyak anggota baru, kepemimpinan berjalan efektif walaupun pemimpinnya memiliki karakteristik "people oriented", sementara pada kepanitiaan kedua, hasil dari pemimpin yang "task oriented" terlihat kurang efektif dan hal ini sesuai dengan model Fiedler.

Kata kunci: kepemimpinan, model kontingensi Fiedler, organisasi mahasiswa

PENDAHULUAN

Latar belakang Masalah

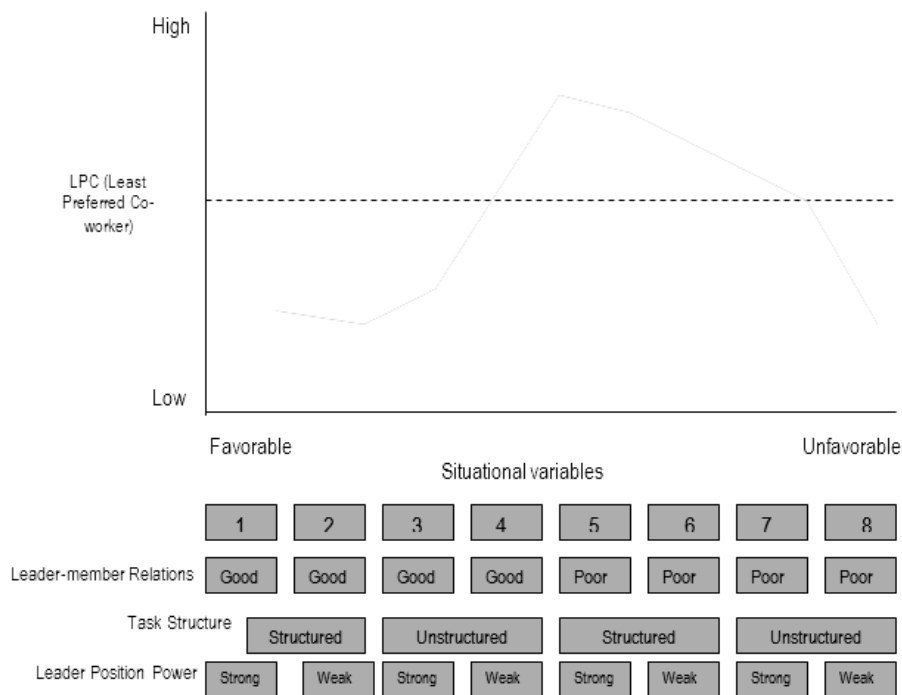
Organisasi kemahasiswaan merupakan sarana yang ada di perguruan tinggi yang merupakan sarana untuk melatih mahasiswa berorganisasi dan meningkatkan kemampuan interpersonal mereka baik berupa kemampuan berkomunikasi, kepekaan emosional, dan juga kemampuan untuk memimpin. Menurut data yang diperoleh dari FEP Magazine (Binus University, 2010), organisasi kemahasiswaan di Universitas Bina Nusantara berjumlah 50 organisasi, dengan pembagian 31 organisasi UKM (Unit kegiatan mahasiswa) dan 19 HMJ (Himpunan Mahasiswa Jurusan). Dari banyaknya organisasi yang ada di Universitas Nusantara, peneliti akan mengambil salah satu UKM yaitu BNCC, sebagai salah satu organisasi kemahasiswaan yang tergolong aktif.

BNCC merupakan organisasi yang telah memiliki rancangan program kerja sejak awal tahun 2000. Organisasi ini memiliki evaluasi kinerja setiap tahun dan memiliki rancangan kerja yang terorganisir untuk setiap masing-masing subdivisi. Rutinitas BNCC sebagai sebuah UKM tergolong padat dimana setiap subdivisi memiliki program kerja yang harus dicapai setiap tahunnya. Kegiatan yang dilakukan oleh BNCC dirancang melalui suatu program kerja selama satu tahun, di mana dalam pencapaiannya dibentuk kepanitiaan yang terdiri dari pengurus maupun aktivis. BNCC memiliki budaya yang dianggap penting yaitu mengutamakan rasa kebersamaan. BNCC diikuti oleh mahasiswa dari berbagai jurusan di Universitas Bina Nusantara.

Dalam penelitian ini, peneliti akan membahas mengenai kepemimpinan berdasarkan "contingency model" dari Fiedler pada beberapa kepanitiaan yang diselenggarakan oleh BNCC. Ada pun dalam pembahasan Fiedler mengenai "contingency model" dijabarkan bahwa agar kepemimpinan dapat berlangsung efektif perlu dilihat interaksi antara situasi yang ada di organisasi dengan kecenderungan pemimpin dalam berhubungan dengan para pengikutnya. Dalam hal ini, Fiedler mengajukan model karakteristik pemimpin yang sesuai dengan situasi yang ada di organisasi di mana untuk situasi yang "high favorable" atau "low favorable" maka pemimpin yang lebih efektif adalah pemimpin yang memiliki karakteristik "task oriented" sementara untuk situasi "medium favorable" akan lebih baik jika dipimpin oleh pemimpin yang "people oriented".

Untuk menjelaskan situasi yang ada dalam organisasi Fiedler menjabarkannya berdasarkan pengukuran tiga faktor yaitu : (1) Leader – member relations yaitu tingkat di mana pemimpin merasa dipercaya dan disukai oleh anggotanya, dan juga menunjukkan bagaimana tingkat kesediaan dari anggota kelompok untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Tingkatan ini dijabarkan dengan dimensi "good" atau "poor"; (2) Task structure yaitu tingkat di mana tugas-tugas atau pekerjaan dalam kelompok terbagi dalam pengelompokan kerja yang cukup jelas atau tidak, sampai dengan apakah perlunya instruksi yang mendetil agar tugas dapat dipahami oleh anggota kelompok dengan baik. Tingkatan ini dijabarkan Fiedler dengan dimensi "structured" atau "unstructured"; dan (3) Position power – kekuasaan yang dimiliki pemimpin baik sebagai posisi yang ada dalam organisasi sampai dengan derajat di mana pemimpin memiliki otoritas dalam mengatur anggota kelompok. Derajat "position power" dijabarkan dengan dimensi "weak" atau "strong"

Ada pun pembagian "high favorable" atau "low favorable" dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Pembagian Posisi berdasar Fiedler contingency model

Selanjutnya untuk memahami "contingency model" dari Fiedler ini dikatakan bahwa pemimpin pada dasarnya memiliki karakteristik khusus dalam berhubungan dengan anggota kelompoknya. Ada pemimpin yang menekankan pada aspek tugas dan ada pemimpin yang menekankan pada aspek hubungan baik. Untuk mengetahui karakteristik pemimpin ini, Fiedler membuat alat ukur yang disebut LPC (Least Preferred Coworkers). Hasil dari LPC yang rendah (low) menunjukkan kecenderungan pemimpin yang berorientasi pada tugas, sementara hasil LPC yang tinggi menunjukkan kecenderungan pemimpin berorientasi pada hubungan baik.

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwa untuk situasi yang "favorable" atau situasi di mana interaksi Leader member relations "good", task structure tergolong "structured", dan leader position power tergolong "strong", karakter pemimpin yang sesuai adalah pemimpin yang berorientasi pada tugas, demikian juga untuk situasi di mana interaksi ketiga faktor tersebut tergolong "poor", "unstructured", dan "weak" maka akan lebih efektif jika pemimpinnya berorientasi pada tugas. Sementara untuk situasi yang berada di antara "favorable" dan "unfavorable" karakteristik pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berorientasi pada hubungan baik.

Pada dasarnya organisasi mahasiswa menunjukkan 2 aspek situasi yang sama yaitu pembagian tugas yang tidak berstruktur, dan juga "position power" yang cenderung lemah. Dalam hal ini peneliti melakukan assessment untuk mengukur "leader-member relations" dari kepanitiaan yang ada di BNCC, selain itu juga mengukur kecenderungan pemimpin dengan alat ukur LPC, dan mengukur efektifitas kepanitiaan. Penelitian dilakukan pada 2 kepanitiaan BNCC yang berlangsung pada bulan Desember 2010 – Januari 2011, yaitu FestiFile & Baksos. Ada pun dasar pengambilan data dilakukan pada bulan ini karena merupakan masa pertengahan kepengurusan dan juga merupakan masa di mana aktivitas perkuliahan tidak terlalu padat karena banyak libur.

METODE

Metoda penelitian yang dilakukan untuk mengetahui gambaran kepemimpinan ini menggunakan *ex post facto* dengan melakukan wawancara awal dari kepanitiaan BNCC bulan Juli 2010 – Oktober 2010, setelah itu dilakukan pengambilan data kuesioner untuk kepanitiaan BNCC bulan Desember 2010 – Januari 2011.

Ada pun data yang diambil adalah terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari : hasil pengukuran leader member relationship dari seluruh panitia yang terlibat, hasil pengukuran opini mengenai keefektifan pemimpin dari seluruh panitia yang terlibat, dan hasil LPC (Least Preferred Coworkers) dari PIC dari masing-masing kepanitiaan. Data sekunder yang diambil antara lain : jenis kelamin, jurusan perkuliahan, usia, keterlibatan dalam kepanitiaan, dan status keanggotaan dalam tim.

Persiapan dalam penelitian mencakup beberapa hal berikut ini, yaitu:

Tahap awal :

1. Melakukan pengumpulan data mengenai penelitian yang akan dilakukan melalui studi literatur ataupun wawancara terhadap ketua-ketua di BNCC
2. Merumuskan permasalahan penelitian, tujuan penelitian serta memperkuat landasan teori dalam penelitian
3. Menentukan desain penelitian, kemudian peneliti menentukan sampel penelitian, baik untuk pengujian validitas maupun reliabilitas serta untuk penelitian. Sampel untuk penelitian yaitu BNCC (Bina Nusantara Computer Club) dimana terlebih dahulu peneliti meminta izin kepada Ketua Umum BNCC untuk melakukan penelitian.
4. Membuat kuesioner untuk penelitian
5. Menyebarkan kuesioner untuk melakukan uji validitas serta reliabilitas
6. Menguji validitas dan reliabilitas alat tes
7. Memperbanyak kuesioner yang sudah valid dan reliabel serta mempersiapkan *reward* untuk para responden.

Tahap pengukuran (assessment)

Penelitian dibagi menjadi 2 bagian yaitu penelitian pertama untuk mengambil data dari kuesioner LPC dan *LM-Relations* pada tanggal 4 Desember 2010 dan pengambilan data untuk kuesioner efektivitas kepemimpinan pada tanggal 8 Januari 2011. Berikut beberapa langkah yang dilakukan, yaitu:

1. Meminta perizinan kepada pihak BNCC melalui Ketua Umum BNCC
2. Memperkenalkan diri serta menjelaskan maksud dan tujuan penelitian
3. Membagikan kuesioner LPC kepada 2 orang yaitu para PIC kepanitiaan, L-M relations kepada koordinator serta anggota kepanitiaan FestiFILE 2010 dan BakSos BNCC 2011 berjumlah 35 orang. Kuesioner efektivitas kepemimpinan akan diberikan kepada para anggota kedua panitia yaitu panitia FestiFILE 2010 dan BakSos 2011.
4. Mengumpulkan kuesioner dan memberikan reward bagi para responden dalam kepanitiaan ini
5. Setelah pengambilan data lalu melakukan input data untuk melakukan proses pengolahan data dengan menggunakan SPSS 16.0.
6. Menyusun laporan penelitian, hasil analisis dan interpretasi data penelitian
7. Membuat kesimpulan dan saran dari hasil penelitian

Operasionalisasi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) variabel penelitian dan definisi operasionalnya adalah sebagai berikut:

Pertama, Efektivitas kepemimpinan adalah ketercapaian pemimpin dalam menyelesaikan satu atau gabungan beberapa tugas dan efektivitas kepemimpinan juga dapat dilihat dari kepuasan yang diperoleh oleh para pengikutnya (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009). Efektivitas kepemimpinan dapat diukur dengan menggunakan dimensi LEA (*Leadership Effectiveness Analysis*) oleh Chris Williams dimana menggunakan tiga domain yang ada yaitu *developing followership*, *achieving results* dan *team playing*. Pengukuran dengan memberikan 4 pilihan untuk menjawab pertanyaan yang diberikan, 4 pilihan itu antara lain *low* (1 – 25), *low-mid* (26 – 50), *hi-mid* (51 – 75), dan *high* (76 – 100). Skoring dilakukan dengan cara berikut yaitu untuk *low* memiliki nilai 1, *low-mid* memiliki nilai 2, *hi-mid* memiliki nilai 3 dan *high* memiliki nilai 4. Rentang yang digunakan untuk interpretasi hasil efektivitas kepemimpinan yaitu 12 – 20 sangat tidak baik, 21 – 29 tidak baik, 30 – 38 baik, 39 – 47 sangat baik.

Kedua, L-M *relations* adalah situasi yang menggambarkan hubungan pemimpin dengan bawahan dimana apakah hubungan berjalan dengan bersahabat dan kooperatif atau dengan masalah serta ketidakselarasan. Pemimpin dengan *high leader-member relations* akan dapat memperoleh dukungan serta loyalitas dari bawahan (Yukl, 2002; Hughes, Ginnett, & Curphy, 2006). L-M *relations* diukur berdasarkan 4 domain dari teori Fiedler yaitu *support*, *loyalty*, *friendly* dan *cooperative*. Pengukuran L-M *relations* dengan memberikan 4 pilihan menjawab pernyataan yang ada, 4 pilihan yaitu STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), S (Setuju) dan SS (Sangat Setuju). Skoring dilakukan dengan cara berikut yaitu untuk *item favorable*, STS memiliki nilai 1, TS memiliki nilai 3, S memiliki nilai 2 dan SS memiliki nilai 4 sedangkan untuk *item unfavorable*, STS memiliki nilai paling besar yaitu 4 dan SS memiliki nilai paling kecil yaitu 1. Rentang interpretasi kuesioner L-M *relations* ini dapat ditentukan sebagai berikut ini yaitu 20 - 34 sangat tidak baik, 35 – 49 tidak baik, 50 – 64 baik, 65 – 79 sangat baik.

Ketiga, Skor LPC adalah skor yang menunjukkan orientasi serta kepuasan pemimpin apakah cenderung terhadap pengerjaan tugas atau cenderung kepada membina hubungan dengan rekan kerja (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2006). Terdapat dua kemungkinan skor LPC yaitu: (a) Skor LPC rendah (*low*) ketika pemimpin lebih berorientasi dan akan merasa puas dalam pengerjaan tugas (*task*) dibandingkan dengan menjalin hubungan baik terhadap rekan kerja. Bila tugas utama sudah selesai, pemimpin kemudian akan melihat hubungan (*people*) sebagai hal yang harus kemudian dibina; dan (b) Skor LPC tinggi (*high*) yang merupakan kebalikan dari skor LPC rendah (*low*) dimana pemimpin dengan skor LPC tinggi (*high*) akan mendahulukan hubungan (*people*) terhadap rekan menjadi hal yang harus dilakukan terlebih dahulu kemudian melihat tugas (*task*) akan berjalan setelah hubungan (*people*) dengan rekan dapat berjalan dengan baik. Pengukuran skor LPC merupakan kuesioner adaptasi dari Fiedler. Skoring skor LPC dilakukan dengan penilaian skor 73 keatas menandakan pemimpin cenderung kepada *relationship-oriented*, skor 64 kebawah cenderung kepada *task-oriented*. Bila skor antara 65 hingga 72 memiliki pengertian bahwa pemimpin dapat menentukan cara pemimpin seperti apa yang sesuai.

Instrumen atau Alat Ukur yang Digunakan

Ada 3 jenis kuesioner yang menjadi data primer dalam penelitian ini yaitu : L-M *relations*, LPC, dan efektivitas kepemimpinan.

Kuesioner L-M *relations* menggunakan skala Likert dengan 4 alternatif jawaban yaitu STS (sangat tidak setuju) = 1, TS (tidak setuju) = 2, S (setuju) = 3, dan SS (sangat setuju) = 4. Di dalam kuesioner L-M *relations* terdapat pernyataan dukungan (*favorable*) dan (*unfavorable*). Item-item L-M *relations* dibentuk berdasarkan 4 dimensi dari teori Fiedler yaitu dukungan, loyalitas, bersahabat dan kooperatif

Efektivitas kepemimpinan menggunakan 4 skala Likert yaitu Low (1-25) = 1, Low-Mid (26-50) = 2, High-Mid (51-75) = 3, High (76-100) = 4. Kuesioner efektivitas kepemimpinan ini dikonstruksi dari 3 dimensi / domain yang diperoleh dari *leadership effectiveness analysis* (LEA) oleh Chris Williams yaitu *developing followership*, *achieving results*, dan *team playing*.

Untuk kuesioner LPC mengambil kuesioner LPC dari Fiedler dengan menggunakan skala semantik diferensial dengan 8 alternatif jawaban yaitu skala angka 1 hingga 8.

Berikut ini gambaran kuesioner yang digunakan beserta dimensi pengukuran dan nomor item nya:

Tabel 1 Penyebaran Item Kuesioner L-M *Relations*, Efektivitas Kepemimpinan dan Skor LPC

No.	Variabel	Indikator Teori	Indikator Operasional	Butir		
1	L-M <i>Relations</i>	Dukungan	- Mendukung ide pemimpin	3, 11, 13, 14, 18		
			- menghormati pemimpin			
			- mencalonkan ia kembali menjadi pemimpin di masa akan datang			
		Loyalitas	- melakukan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya	2, 4, 5, 7, 8		
			- kesetiaan pada pemimpin			
			- tidak keberatan bila diberi tugas			
		Bersahabat	- membantu atasan supaya pekerjaan menjadi ringan	1, 9, 10, 12, 15		
			- pemimpin menjalin hubungan baik dengan siapa saja			
			- mayoritas senang untuk bekerja bersama pemimpin tersebut			
		Kooperatif	- orang senang berbagi cerita dengan pemimpin tersebut	6, 16, 17, 19, 20		
			- pemimpin yang mengerti anggota yang dipimpin			
			- mudah menyesuaikan pandangan antara pemimpin dengan anggota yang dipimpin			
2	Efektivitas Kepemimpinan	<i>Developing followership</i>	- diskusi berlangsung baik	3, 4, 6, 9		
			- anggota menjadi berkembang secara pengetahuan ataupun kemampuan setelah mengikuti kepanitiaan			
			- menjaga antusiasme anggota dalam tim			
		<i>Achieving Results</i>	- dapat menggerakkan anggota yang dipimpin	1, 7, 11, 12		
			- kontrol emosi dalam memimpin			
			- mencapai target yang diharapkan			
		<i>Team Playing</i>	- menggunakan otoritas mencapai tujuan	2, 5, 8, 10		
			- mengontrol anggota tim			
			- mendorong anggota mencapai target tinggi			
		3	Skor LPC	<i>Task-oriented</i>	- menetapkan target tinggi pada orang lain dan diri sendiri	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
					- menerima masukan orang lain sebagai pertimbangan	
					- komunikasi yang baik dengan semua orang	
<i>Relationship-oriented</i>	- dapat membangun hubungan dekat dengan anggota yang dipimpin					
	- Dukungan anggota tim					
	- berorientasi pada pekerjaan dan tidak melihat hubungan sosial kepada rekan/bos/bawahan sebagai hal yang penting					
			- bersikap dingin, tidak bersahabat,			
			- melihat hubungan atau faktor yang mempengaruhi suatu hubungan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan			
			- bersahabat, ramah, harmonis			

Validitas Item L-M Relations

Peneliti membuat 32 item, dan setelah mengolah data dari responden pengujian alat ukur terdapat 6 item yang tidak valid sehingga sisa item menjadi 26 item. Jumlah item yang tersisa menjadi 20 item. Kemudian untuk menyeimbangkan jumlah soal dalam masing-masing dimensi maka dilakukan pengurangan 6 buah item yaitu 13 dan 25 untuk dimensi loyalitas; 11, 15, dan 19 untuk dimensi bersahabat; 6 untuk dimensi kooperatif. Reliabilitas Kuesioner L-M Relations adalah sebesar 0.897.

Validitas Item skor LPC

Hasil analisa validitas pada item skor LPC menunjukkan dari 18 item yang ada, ditemukan item tidak valid sebanyak 4 item. Jumlah item yang tersisa yaitu 14 item. Setelah dilakukan penghapusan 4 item yang tidak valid, terdapat satu item yang menunjukkan kondisi tidak valid sehingga jumlah item yang valid adalah 13 item. Reliabilitas Kuesioner Skor LPC adalah sebesar 0.870.

Validitas Item Efektivitas Kepemimpinan

Hasil analisa validitas terhadap item-item efektivitas kepemimpinan yang berjumlah 15 item memberikan hasil bahwa terdapat item tidak valid berjumlah 1 item. Kemudian untuk menyeimbangkan jumlah item bagi tiap dimensi maka dilakukan penghapusan beberapa item yaitu item 5 untuk dimensi *developing followership* serta item 15 untuk dimensi *team playing*. Total item efektivitas kepemimpinan pada akhirnya adalah 12 item. Reliabilitas Kuesioner Efektivitas Kepemimpinan sebesar 0.890

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Penjabaran profil responden berdasarkan jenis kelamin dibagi atas kepanitiaan FestiFILE 2010, BakSos 2011 dan DPI (Dewan Pengurus Inti), ditunjukkan pada Tabel 2. Tabel 2 menunjukkan bahwa pria lebih banyak yang terlibat dalam kepanitiaan di BNCC.

Tabel 2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Nama Kepanitiaan	Wanita		Pria	
		f	%	f	%
1	FestiFILE	7	41,1%	10	58,9%
2	BakSos	3	16,6%	15	83,4%
3	DPI	2	33,3%	4	66,6%
TOTAL		12 orang		29 orang	

Profil Responden Berdasarkan Usia

Proporsi responden berdasarkan usia terbagi menjadi 3 kelompok usia yaitu 18 tahun, 19 tahun dan 20 tahun. Tabel 3 menunjukkan kelompok usia yang mayoritas aktif adalah 19 tahun.

Tabel 3 Profil Responden Berdasarkan Usia

No.	Nama Kepanitiaan	18 tahun		19 tahun		20 tahun	
		f	%	f	%	f	%
1	FestiFILE	1	5,9%	9	53%	7	41,1%
2	BakSos	10	55,5%	7	38,9%	1	5,6%
3	DPI	0	0%	0	0%	6	100%
TOTAL		11 orang		16 orang		14 orang	

Profil Responden Berdasarkan Kategori Peran

Peran yang dimaksud disini adalah kepanitiaan yang diikuti dimana terbagi menjadi 2 yaitu kepanitiaan FestiFILE 2010 dan BakSos 2011. Tabel 4 memuat penjabaran data kategori peran.

Tabel 4 Profil Responden berdasarkan Kategori Peran

No.	Nama Kepanitiaan	Jumlah Panitia	
		f	%
1	FestiFILE	17	41,4%
2	BakSos	18	43,9%
3	DPI	6	14,7%
TOTAL		41 orang	

Profil Responden Berdasarkan Status/Jabatan

Penelitian ini melibatkan 2 kepanitiaan dimana tiap orang memiliki status/jabatan tersendiri di BNCC yaitu terdiri dari pengurus tahun ke-2, pengurus tahun ke-1 serta aktivis. Tabel 5 menunjukkan bahwa proporsi jumlah yang seimbang antara pengurus tahun ke-2, pengurus tahun ke-1 dan aktivis.

Tabel 5 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Nama Kepanitiaan	Pengurus tahun ke-2		Pengurus tahun ke-1		Aktivis	
		f	%	f	%	f	%
1	FestiFILE	7	41,1%	10	58,9%	0	0%
2	BakSos	1	5,6%	4	22,2%	13	72,2%
3	DPI	6	100%	0	0%	0	0%
TOTAL		14 orang		14 orang		13 orang	

Profil Responden berdasarkan Jurusan

Para responden dalam penelitian memiliki 8 kategori jurusan yaitu teknik industri, sastra jepang, SI-Akun, Manajemen, DKV, SI dan TI. Tabel 6 berikut merupakan penjabaran data responden berdasarkan jurusan. Bila dilihat dari sebaran data profil responden berdasarkan jurusan, dapat dilihat bahwa mayoritas jurusan dari para panitia di kedua kepanitiaan adalah jurusan TI (Teknik Informatika).

Tabel 6 Profil Responden berdasarkan Jurusan

No	Nama Kepanitiaan	Jurusan	f	%	TOTAL
1	FestiFILE	DKV	1	5,9%	17 orang
		Management	1	5,9%	
		SI	1	5,9%	
		SI & Accounting	1	5,9%	
		TI	13	76,4%	
2	BakSos	DKV	1	5,6%	18 orang
		Sastra Jepang	1	5,6%	
		SI	3	16,6%	
		TI	13	72,2%	
3	DPI	DKV	1	16,7%	6 orang
		Teknik Industri	1	16,7%	
		TI	3	49%	
		TI & Mat	1	16,7%	

Analisis Data

Berdasarkan dari data yang telah diperoleh di lapangan, maka dilakukan analisis deskriptif dengan bantuan perangkat lunak yaitu SPSS 16.0. Berikut ini akan dijabarkan mengenai hasil analisis data berupa frekuensi serta persentase dari *L-M relations* dan efektivitas kepemimpinan dari kedua kepanitiaan.

Tabel 7 Gambaran *L-M relations* Panitia FestiFILE 2010 dan BakSos 2011

Kepanitiaan	<i>L-M relations</i>	Frekuensi	Persentase
FestiFILE 2010	20 -34	4	25%
	35 - 49	0	0%
	50 - 64	12	75%
	65 - 79	0	0%
BakSos 2011	20 -34	0	0%
	35 - 49	4	23,5%
	50 - 64	13	76,5%
	65 - 79	0	0%

Tabel 7 mendeskripsikan mengenai hasil persentase kuesioner *L-M relations* yang diperoleh dari panitia yang berada di kedua kepanitiaan tersebut. Hasil menunjukkan bahwa sebanyak 75% (12 orang) di kepanitiaan FestiFILE 2010 menyatakan bahwa mereka memiliki *L-M relations* yang baik dengan PIC. Pada kepanitiaan BakSos 2011, sebanyak 76,5% (13 orang) juga menyatakan mereka memiliki hubungan yang baik dengan PIC nya. Berdasarkan kedua data tersebut, maka disimpulkan bahwa *L-M relations* bagi kedua kepanitiaan dikatakan baik (*good*).

Kondisi *L-M relations* yang baik ini merupakan hasil bentukan dari budaya organisasi BNCC, di mana sejak awal masuk, anggota diberikan pengarahan dan dalam setiap kegiatan selalu ditekankan bahwa BNCC memiliki budaya kebersamaan dan sangat mengutamakan kerja sama yang baik antara sesama anggota maupun pengurus.

Tabel 8 Gambaran Efektivitas Kepemimpinan Kepanitiaan FestiFILE 2010

Status	Efektivitas Kepemimpinan	Frekuensi	Persentase
Panitia FestiFILE 2010	12 - 20		
	21 - 29	3	13,1%
	30 -38	12	52,2%
	39 - 47	1	4,3%
PIC FestiFILE 2010	12 - 20		
	21 - 29		
	30 -38		
	39 - 47	1	4,3%
DPI menilai FestiFILE 2010	12 - 20		
	21 - 29	4	17,4%
	30 -38	2	8,7%
	39 - 47		
TOTAL		23	100%

Data pada tabel di atas mendeskripsikan mengenai efektivitas kepemimpinan yang dinilai dari panitia FestiFILE 2010, PIC FestiFILE 2010 serta DPI yang menjadi penanggungjawab acara. Data ini diambil dengan melakukan penilaian 360° karena DPI yang penanggungjawab kepanitiaan juga memberikan penilaian. Penilaian panitia, PIC dan DPI terhadap efektivitas kepemimpinan kepanitiaan FestiFILE 2010, 69,4% menganggap kepanitiaan sudah baik atau sangat baik. Sementara 30,5% menganggap kepemimpinan kepanitiaan FestiFILE 2010 masih kurang efektif. Dalam hal ini, peneliti mengambil kesimpulan dari suara terbanyak yaitu 69,4% kepanitiaan ini tergolong baik/efektif.

Walaupun demikian terdapat data tambahan yang terjadi di lapangan, di mana walaupun hasil laporan kuesioner menunjukkan penilaian sudah cukup baik, sebenarnya kepanitiaan ini mengalami tenggat waktu yang dimundurkan 3 kali karena belum mencapai target, jadi dalam hal ini secara kenyataan kepanitiaan mengalami 2 kali kegagalan sebelum berhasil mencapai target.

Tabel 9 Gambaran Efektivitas Kepemimpinan Kepanitiaan BakSos 2011

Status	Efektivitas Kepemimpinan	Frekuensi	Persentase
Panitia BakSos 2011	12 - 20	0	
	21 - 29	4	16,7%
	30 -38	9	37,5%
	39 - 47	4	16,7%
PIC BakSos 2011	12 - 20		
	21 - 29		
	30 -38		
	39 - 47	1	4,1%
DPI menilai BakSos 2011	12 - 20		
	21 - 29		
	30 -38	6	25%
	39 - 47		
TOTAL		24	100%

Tabel 9 mendeskripsikan mengenai efektivitas kepemimpinan untuk kepanitiaan BakSos 2011. Penilaian diperoleh dari panitia BakSos 2011, PIC BakSos 2011 dan DPI. Penilaian 360° masih dilakukan pada kepanitiaan ini. Penilaian panitia, PIC dan DPI untuk efektivitas kepanitiaan BakSos 2011 sebanyak 83,3% menyatakan kepemimpinan dalam kepanitiaan ini sudah baik atau sangat baik, sedangkan 16,7% menyatakan kepemimpinan masih kurang efektif. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil kesimpulan dari suara terbanyak yaitu 83,3% menyatakan sudah baik/efektif.

Data skor LPC untuk masing-masing PIC (*Person In Charge*) yaitu PIC FestiFILE 2010 memiliki *high* LPC (73) dan PIC BakSos 2011 juga memiliki *high* LPC (86). Berdasarkan hasil penjabaran data diatas, dapat dihasilkan suatu *contingency model* oleh Fiedler yaitu:

Tabel 10 Gambaran Fiedler's *Contingency Model* untuk Kepanitiaan FestiFILE 2010 dan BakSos 2011

Kepanitiaan	L-M relations	Task Structure	Position Power	LPC Score	Efektivitas Kepemimpinan
FestiFILE 2010	<i>good</i>	<i>unstructured</i>	<i>weak</i>	high LPC	<i>good</i>
BakSos 2011	<i>good</i>	<i>unstructured</i>	<i>weak</i>	high LPC	<i>good</i>

Data pada tabel diatas menunjukkan bahwa L-M *relations* pada kedua kepanitiaan adalah baik (*good*) serta keduanya juga memiliki skor LPC yang tinggi (*high*)

Hubungan model kepemimpinan Fiedler dengan hasil penelitian

Kondisi yang ada di kepanitiaan FestiFile 2010 maupun BakSos 2011 sebagaimana yang ada pada tabel 10 di atas menunjukkan perbedaan dengan model Fiedler. Tapi dalam hal ini terdapat penjelasan sebagaimana diuraikan dibawah ini:

Untuk kepanitiaan FestiFile 2010 walaupun hasil kuesioner tentang keefektifan kepanitiaan menunjukkan hasil penilaian panitia sebesar 69,4% menganggap sudah baik, tetapi ada pendapat sebesar 30,5% yang menganggap kurang efektif. Hal ini didukung dengan kondisi yang sebenarnya terjadi adalah tenggat waktu yang dimundurkan 3 kali jadi dalam hal ini sebenarnya sudah ada kegagalan yang berarti kepemimpinan tidak berjalan dengan efektif.

Selain itu kecenderungan dari para anggota untuk menganggap kepanitiaan ini berhasil karena dapat mempengaruhi motivasi anggota. Di mana bila anggota menganggap bahwa kegiatan yang telah dilakukan dianggap berhasil dapat meningkatkan motivasi anggota, terutama karena faktor lemahnya "power position" dari leader, sementara bila mereka menganggap gagal, maka dapat mempengaruhi motivasi untuk ikut dalam kepanitiaan yang lain.

Terdapat kekhasan pada kepanitiaan FestiFile 2010 yang berbeda dengan kepanitiaan BakSos 2011 yaitu anggotanya sebagian besar adalah pengurus tahun 1 dan tahun 2, yang sudah banyak menangani kepanitiaan sepanjang 1 sampai dengan 2 tahun terakhir. Melihat aktivitas BNCC yang padat, kecenderungan terjadi "burnout" pada para pengurus ini sehingga turut berpengaruh pada motivasi mereka dalam mencapai target yang diinginkan.

Untuk kepanitiaan BakSos 2011, data yang ada menunjukkan 83,3% anggota maupun pengurus menganggap kepanitiaan ini sudah berjalan baik atau pun sangat baik. Dari wawancara diperoleh data bahwa sebenarnya kepanitiaan ini tidak memiliki target yang cukup tinggi atau menantang, di mana hanya terdapat 1 target yaitu mengadakan 1 kegiatan amal. Tolok ukur keberhasilannya juga hanya sekedar kegiatan dilaksanakan. Dengan rendahnya target, maka sangat mudah bagi para anggota untuk menilai bahwa kepanitiaan ini berhasil atau efektif.

PENUTUP

Kondisi yang ada di BNCC dari dua kepanitiaan yang diukur menunjukkan hubungan *leader-member* yang baik, *task structure* yang *unstructured*, dan *leader position power* yang lemah. Kondisi seperti ini menurut Fiedler *contingency model* kepemimpinannya akan berjalan efektif bila pemimpinnya memiliki kecenderungan “task oriented”. Tetapi untuk kondisi yang ada di BNCC, secara umum anggota menganggap dengan kecenderungan pemimpin yang “people oriented” hasil yang dicapai juga efektif. Hal ini dipengaruhi oleh faktor penekanan budaya BNCC untuk mengutamakan kerja sama yang baik antara anggota dan pengurus serta antar sesama anggota. Upaya untuk menjaga hubungan baik ini berpengaruh terhadap penilaian sampel penelitian pada kuesioner efektivitas kepemimpinan di mana 83,3 % menganggap kepanitiaan BakSos 2011 sudah tergolong baik dan sangat baik, dan 69.4% menganggap kepanitiaan FestiFile 2010 sudah tergolong baik dan sangat baik. Hal ini dilakukan karena menganggap bila kerja sama satu dengan yang lain sudah baik, maka kepanitiaan tersebut juga tergolong baik atau efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Binus University. (2010). *FEP Magazine*. Jakarta: BINUS UNIVERSITY.
- Fiedler, F. E. (1970). *The Contingency Model: A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. J., & Konopaske, R. (2009). *Organizations* (13th Edition ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2009). *Leadership*. Singapore: McGraw-Hill.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th Edition ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

RIWAYAT PENULIS

Eleonora Francisca Maria Sumual, lahir di Ujung Pandang tanggal 12 Juli 1974. Pendidikan S1 ditempuh di Fakultas Psikologi Universitas Kristen Maranatha, Bandung, selesai tahun 1997, kemudian dilanjutkan dengan Profesi Psikolog di Universitas Kristen Maranatha, Bandung, selesai tahun 1999. Selanjutnya pendidikan S2 ditempuh di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, dengan peminatan Sumber Daya Manusia – Knowledge Management, yang diselesaikan pada tahun 2007. Saat ini, penulis bekerja sebagai dosen di Universitas Bina Nusantara, Jakarta.

Juliana, lahir di Pekanbaru tanggal 14 Januari 1990. Pendidikan S1 ditempuh di Fakultas Psikologi Universitas Bina Nusantara, selesai tahun 2011. Penulis aktif dalam organisasi BNCC, dan pernah menjabat sebagai internal manager HRD pada tahun 2009 - 2010 dan saat ini masih aktif sebagai alumni di BNCC Universitas Bina Nusantara.