

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 PROFIL PERUSAHAAN UNIVERSITAS AGUNG PODOMORO

Podomoro University atau Universitas Agung Podomoro merupakan Universitas yang didirikan pada tahun 2014 oleh Yayasan Pendidikan Agung Podomoro berlokasi di Central Park Mall Lantai 3- Unit 112, Jalan Letjen S. Parman No.28, RT.12/RW.6, Tanjung. Duren Selatan., Kecamatan. Grogol Petamburan, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11470, Indonesia., Telepon (021) 29200456. Universitas Agung Podomoro menjadi bagian dari Agung Podomoro Group bekerjasama dengan Babson Global Inc., Amerika Serikat. Dengan satu fakultas besar yaitu Tourismpreneur dan program studi lain yang langsung dibawah kepemimpinan rektorat yang dipimpin oleh Bapak Bacelius Ruru, SH, LL.M. sebagai Rektor Universitas Agung Podomoro. Dibawah naungan Yayasan Pendidikan Agung Podomoro, dan dengan dukungan penuh dari perusahaan induk terkemuka, Agung Podomoro Group, telah menjadikan Universitas Agung Podomoro tempat yang tepat untuk belajar. Universitas ini mengembangkan kerangka kerja kurikulum dan metodologi pengajaran berbasis industri melalui pembelajaran berbasis kerja, maka siswa akan dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang sangat dibutuhkan dan konsisten dengan kebutuhan bisnis dan industri. Kolaborasi dengan Babson Global, Inc., pemimpin dunia dalam pendidikan kewirausahaan, mempersiapkan mahasiswa Universitas Agung Podomoro secara akademis dan praktek untuk memulai bisnis baru atau menjadi inovator dalam organisasi yang ada secara nasional dan internasional. Disamping itu, tidak hanya menekankan pendidikan berbasis pengetahuan umum tetapi juga melalui pengalaman kerja langsung di industri yang mempersiapkan mahasiswa untuk siap bekerja pada saat lulus. Dengan gabungan konsep kewirausahaan dan kurikulum yang berstandar internasional, Universitas Agung Podomoro membimbing mahasiswa serta menyiapkan mereka untuk siap menghadapi era globalisasi. Sehingga, Lulusan Universitas Agung Podomoro diharapkan akan menjadi orang-orang cerdas yang mewujudkan Indonesia yang lebih baik dan inovatif.

Bergerak dengan menekankan dan menjunjung tinggi Visi dan Misi dari Universitas Agung Podomoro adalah sebagai berikut:

Visi : Menjadi Universitas berbasis kewirausahaan yang berbudaya Indonesia dan berkualitas internasional.

Misi :

1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis kewirausahaan dengan menerapkan teori dan praktek.
2. Menyelenggarakan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat sebagai wujud tanggung jawab sosial institusi.
3. Membangun kebanggaan dan keunggulan atas Universitas.
4. Menyelenggarakan pengendalian mutu proses pembelajaran yang mengacu pada standar internasional.
5. Menghasilkan lulusan berjiwa kewirausahaan yang memiliki kompetensi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi serta berbudaya Indonesia.

Dengan nilai- nilai yang dipegang oleh Universitas Agung Podomoro, yaitu:

1. Harmoni yaitu Universitas Agung Podomoro menghormati keberagaman dalam bekerja dengan lingkungan internal dan eksternal Universitas Agung Podomoro.
2. Tangguh yaitu Universitas Agung Podomoro menekankan sikap tidak mudah menyerah, ulet dan bekerja keras pantang mundur.
3. Mutu yaitu Universitas Agung Podomoro bermaksud menjaga mutu dan kualitas Universitas Agung Podomoro.
4. Ramah Lingkungan yaitu Universitas Agung Podomoro memperhatikan aspek lingkungan hidup dalam keberlanjutan.

Dalam Universitas Agung Podomoro terdapat logo yang di setiap bentuk, lambang dan warnanya memiliki arti tersendiri, terdapat tiga elemen yang melambangkan kekuatan dan komitmen dari Agung Podomoro untuk mendirikan sekolah tinggi yang berkualitas dan bertaraf internasional yaitu berbentuk sebuah perisai yang memberikan arti kekuatan fisik dan mental dari institusi yang akan membimbing wiraswastawa masa depan. Lalu, didalam

perisai tersebut terdapat tiga warna biru dan merah dari warna logo Agung Podomoro Group dan di tambahkan warna ketiga yaitu emas. Arti dari setiap warna tersebut memiliki dan melambangkan sebagai berikut:

1. Warna biru melambangkan loyalitas Universitas Agung Podomoro kepada mahasiswa dan mahasiswinya dan jalinan kepercayaan yang telah dibuktikan oleh institusi-institusi Agung Podomoro Group.
2. Warna merah melambangkan keberanian Universitas Agung Podomoro dalam berinovasi di sektor pendidikan dengan memfokuskan kurikulum kepada pelajaran praktek yang menggunakan fasilitas laboratorium organik.
3. Warna emas melambangkan komitmen Universitas Agung Podomoro untuk menyediakan pendidikan terakreditasi dan bertaraf internasional dengan tujuan menghasilkan lulusan sarjana berkualitas.

Disamping itu, seperti yang sebelumnya disebutkan bahwa Universitas Agung Podomoro terbagi menjadi satu fakultas dan beberapa program studi lain yang dipimpin oleh delapan masing- masing Ketua Program Studi dibawah kepemimpinana Bapak Bacelius Ruru, SH, LL.M. sebagai Rektor Universitas Agung Podomoro , dan ketiga wakil rektor Ibu Dr.rer.Nat. Maria Prohandrijanti, S.T, Ibu Lily B. Putri, S.E, dan Ibu Ani Kusumadewi, M.M serta Ibu Dea Prasetyawati, S.ST.Par., M.M. sebagai Dekan Tourismpreneur, sebagai berikut:

1. Fakultas Tourismpreneur:
 - Bisnis Perhotelan – Vincent Sylvester Leewellyn, S.,ST.Par., M.Par.
2. Kewirausahaan – Dr. Wisnu Sakti Dewobroto, S.T. M.Sc.
3. Akuntansi – Jonathan Gultom, S.T. S.T. M.Bus.Fin.
4. Hukum Bisnis – Dr. Fajar Sugianto, S.H, M.H.
5. Arsitektur – Adli Nadia, S.T., M.T.
6. Desain Produk – Boyke Yanus Anshory, S.Sn. M.Ds.
7. Perencanaan wilayah & Kota – Nilam Atsirina Krisnaputri, S.T, M.T.
Teknik Sipil Bidang Manajemen & Rekayasa Konstruksi - Ferdinand Fassa, S.T, M.T

4.2 PROFIL PROGRAM STUDI HOTEL BISNIS

Program Studi Bisnis Perhotelan merupakan salah satu program studi yang ada di Universitas Agung Podomoro dan berdiri sejak tahun 2014, Yang dipimpin oleh Ibu Dea Prasetyawati, S.ST.Par. M.M. sebagai Dekan Fakultas Tourismpreneur dan Bapak Vincent Sylvester Leewellyn, S.ST.Par. M.Par. sebagai Ketua Program Studi Bisnis Perhotelan. Program studi Bisnis Perhotelan dibentuk untuk memenuhi syarat pendirian Universitas sebanyak 10 Program studi dengan komposisi 60% Teknik dan 40% Sosial dengan 8 prodi S1 dan 2 prodi D4. Bisnis Perhotelan di setujui dalam pengajuan pendirian Universitas karena sesuai dengan lini bisnis Agung Podomoro Land yang memiliki lini Bisnis Perhotelan. Program Bisnis Hotel di Universitas Agung Podomoro menawarkan program yang berfokus pada pendekatan praktis, mempersiapkan siswa untuk bersaing secara global tanpa melupakan budaya Indonesia. Program Bisnis Perhotelan dirancang sedemikian rupa sehingga lulusan memiliki semangat kewirausahaan, yaitu keterampilan berpikir kritis, berorientasi solusi dan mampu mengambil risiko. Proses pembelajaran yang diterapkan dalam program studi ini pun berbeda dengan universitas perhotelan pada umumnya, dimana siswa dibekali dengan pengetahuan, keterampilan, dan pembentukan karakter sehingga lulusan Program Bisnis Perhotelan siap untuk dapat bekerja atau menjadi pengusaha setelah lulus. Tidak hanya itu, mahasiswa juga diberikan kesempatan untuk membangun jaringan internasional sejak usia dini melalui berbagai program, seperti magang yang diadakan di industri yang tersebar di berbagai negara di dunia, dosen tamu dari industri terkait dan berbagai program lainnya. Dengan berpegang teguh dengan Visi dan Misi yang telah dibuat, sebagai berikut:

Visi: Terus tumbuh menjadi program studi terintegrasi dalam mempersiapkan dan membawa siswa lebih dekat ke pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk mengelola Bisnis Perhotelan dan berkomitmen penuh untuk menghasilkan lulusan yang memiliki semangat kewirausahaan, bisnis, dan kepedulian sosial.

Misi:

1. Menghasilkan Sarjana Terapan dalam Bisnis Perhotelan dengan orientasi pada kebutuhan komunitas bisnis dan masyarakat.
2. Mengoptimalkan kegiatan belajar mengajar untuk menghasilkan lulusan dengan semangat kewirausahaan.
3. Menjadi program studi yang mampu memberikan nilai lebih kepada mahasiswa, dosen, dan masyarakat.
4. Secara aktif mendukung program pemerintah dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta ilmu terapan untuk kepentingan masyarakat dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Pada angkatan pertama di tahun 2014 terbentuklah mahasiswa/I pertama yang berjumlah tiga puluhan (36 mahasiswa) dengan ke anggotan dosen pada saat itu adalah 5 dosen tetap dan 2 dosen paruh waktu yang merupakan titik awal dimana program studi memulai proses belajar mengajar yang berbeda dengan universitas pada umumnya, dimana banyak aktifitas yang dibuat dan suasana yang dibangun dengan kehangatan kekeluargaan juga canda dan tawa. Hal ini pun akhirnya berlanjut dengan pencapaian yang luar biasa, memotivasi banyak sekali mahasiswa dan dosen dalam memajukan program studi ini dengan berbagai penghargaan yang telah dibuat oleh mahasiswa/i dan dosen sampai kepada puncaknya dimana program studi bisnis perhotelan berhasil mencapai prestasi menjadi program studi unggulan dan menjadi program studi pertama yang mendapatkan akreditasi B.

Prestasi ini pun tidak berhenti dan bahkan bergerak ke angkatan selanjutnya di tahun 2015 sampai sekarang sudah tercatat 483 mahasiswa/i telah terdaftar sebagai mahasiswa/i yang menempuh pendidikan di Program Studi Bisnis Perhotelan dan sudah banyak sekali pencapaian penghargaan yang dibuat dari berbagai bidang baik secara akademik maupun non- akademik dari tingkat antar universitas hingga nasional.

4.3 PROFIL NARASUMBER



Perempuan
Berusia ± 40an tahun
Posisi Kaprodi A (masa jabatan 2014- 2016)



Laki- laki
Berusia ± 30an tahun
Posisi Kaprodi B (masa jabatan 2017- 2019)



Laki- laki
Berusia ± 30an tahun
Posisi Kaprodi C (masa jabatan 2019- sekarang)



Dosen D dan Dosen E:
Perempuan
Berusia ± 40- 50an tahun
Posisi Dosen tetap (yang pernah dipimpin oleh ke 3 pimpinan Kaprodi)

Dosen F dan Dosen G:
Laki- laki
Berusia ± 30- 40an tahun
Posisi Dosen tetap (yang pernah dipimpin oleh ke 3 pimpinan Kaprodi)

4.4 HASIL WAWANCARA DAN PEMBAHASAN

4.4.1 HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada ketiga Kaprodi yang sudah pernah menjabat di Universitas Agung Podomoro dan kepada dosen- dosen yang merupakan Tim pertama sekaligus dosen program studi bisnis perhotelan yang sudah merasakan ketiga kepemimpinan kaprodi program studi bisnis perhotelan di Universitas Agung Podomoro. Inilah hasil penjabaran dari wawancara tersebut berkaitan dengan Pola Kepemimpinan Ketua Program Studi Bisnis Perhotelan terhadap Kinerja Tim dosen Bisnis Perhotelan, dimana terdapat dua jenis pertanyaan berbeda yaitu untuk Kaprodi selaku atasan yang akan menilai sisi para dosen dan pertanyaan hanya untuk para dosen yang sudah merasakan ketiga kepemimpinan Kaprodi yang akan menilai kepemimpinan para Kaprodi selama menjabat. Dalam wawancara ini semua pembicaraan terekam, diajukan kepada setiap narasumber dengan niat baik tanpa paksaan, dijaga kerahasiaan semua rekaman pembicara sebagaimana diterapkan etika penelitian dan segala informasi yang berkaitan dengan identitas yang bersangkutan agar tidak menimbulkan kesalahpahaman. Penjabaran hasil wawancara adalah sebagai berikut dalam bentuk tabel:

Tabel 4.4.1 Pemahaman tentang Kaprodi dengan kriterianya

NARASUMBER	HASIL WAWANCARA
Narasumber A	Menurut saya kaprodi itu adalah Manager for Program, jadi kaprodi itu harus memmanage satu program studi supaya operasional semua berjalan lancar, dan jadi sistem kayak Office Manager, itu persis kayak Office Manager jadi gak cuman, saya pikir kayak dosen biasa gitu managing tri dharma atau panca dharma ternyata saya mesti managing orang untuk menjalankan panca dharmanya plus marketingnya plus creating details untuk operasionalnya budgeting and everything. Jadi menurut saya, kaprodi itu adalah manager for program karena dia managing proses dari planning, organizing, controlling sampai evaluating. Syarat pertama kalau buat saya sendiri menurut saya adalah niat dan mau kerja itu syarat utama karena niat baik itu harus tau untuk siapa. Paling penting jadi harus student centered

	<p>itu penting jadi kita gak bisa egois untuk membuat sesuatu yang menurut kita yang bagus aja, tetapi kita harus tanya anak-anak yang menurut mereka bagus karena u are our customer right? Jadi, ya niat baik kita untuk mengembangkan mahasiswa sama mau kerja sih yang penting sih, karena semuanya harus dikerjakan sendiri. Saya inget banget waktu itu baru saya berdua itu kita gak punya admin gak punya apa-apa jadi semua proses harus kita kerjakan sendiri, harus mau angkat meja, angkat kursi, creating activities bener-bener harus kita kerjain sendiri. Jadi, it's a startup university and startup program for sure.</p>
Narasumber B	<p>Kaprodi adalah orang yang memimpin dan bertanggung jawab atas suatu unit. Disebut pemimpin karena diberikan tanggung jawab dan kepercayaan oleh Yayasan / Universitas untuk mengelola program studi di mana ada dosen, pekerja administrasi dan mahasiswa yang harus diatur sedemikian rupa agar kegiatan/program yang telah dibuat semua dapat terlaksana dan operasional perkuliahan dapat berjalan dengan lancar. Lebih daripada itu memikirkan strategi terhadap tujuan dan visi misi universitas yang harus dicapai. Syarat utamanya adalah mau bekerja serta melayani dan memiliki kompetensi sebagai kaprodi. Pasti ada perasaan terbebani tapi dijalani dengan ucapan syukur dan ikhlas.</p>
Narasumber C	<p>Kaprodi itu yang bisa menyatukan semua pandangan tim nya kedalam 1 arah. Karena dia <i>me-lead</i> orang dibawahnya karena <i>as a leader</i> pasti dia harus <i>me-lead</i> beberapa orang di bawahnya gitu. Dan itu juga tugasnya kaprodi tidak hanya maintenance siswa ya tapi juga maintenance tim nya untuk bekerja ke satu arah.</p> <p>Sabar..... terlepas dari pengetahuan secara operasional kan karena pastikan harus tahu bagaimana me manage suatu program studi dari sisi akademik maupun non-akademik tetapi memang harus dari sisi dalam program studi ini adalah kesabaran karena fungsinya dari kaprodi itu kalau saya melihat bukan mengepalai tetapi lebih mengajak karena dibawah kaprodi saat ini tim-tim nya kita itu orang pintar semua dan ketika mungkin mereka merasa tidak cocok dengan pendapat atau pemimpin mereka mungkin dengan mudah untuk pergi ke tempat lain.</p>
Narasumber D	<p>Kalau kita berbicara tentang ketua program gitu ya sebetulnya ketua program itu adalah yang me- manage gitu, istilahnya kalau di dalam management dia yang mengatur bagaimana sebuah program studi itu bisa berjalan dari sisi yang kita sebut tri dharma perguruan tinggi. Tri dharma perguruan tinggi itu ada pembelajaran, ada pengabdian</p>

	<p>masyarakat, dan ada penelitian gitu. Jadi kata kuncinya adalah me- manage. Yang punya <i>management skill</i>, yang punya pengetahuan yang holistik tentang program studi, yang punya pengetahuan holistik tentang bagaimana sebuah program studi itu harus di manage dalam sebuah universitas. Karena kan antara restoran sama pabrik sepatu saja kan beda ya manage nya. Apalagi, mmm universitas pasti juga beda gitu dengan kalau kita bicara perusahaan lain.</p>
<p>Narasumber E</p>	<p>Ya aturan tugas dan fungsi kaprodi itu ada di job description, jadi setiap prodi itu punya job description antara lain tugas nya dia adalah menjalankan manajemen operasional dari satu program studi, baik yang menyangkut pendidikan, penelitian, pengabdian dan penunjang lainnya itu istilahnya tupoksi, tugas pokok dan kewajiban. Yang pertama dia menguasai job descriptionnya, ruang lingkup pekerjaannya dia sehingga dia bisa mengarahkan karena dia kan membimbing anak buah di dalam hal ini adalah dosen-dosen dan staf tenaga kerja akademik. Jadi, dia harus menguasai ruang lingkup pekerjaan yang berkaitan dengan pengajaran, pendidikan, bisa manage secara rata, bisa mengetahui kemampuan atau karakter dari masing- masing dosen dan karyawan. Karena di BISNIS PERHOTELAN atau di Podomoro ini kan usianya, masih baru ya, sehingga seorang kaprodi harus mampu menguasai pekerjaan internal dan eksternal. Internal itu memmanage jalannya operasional perguruan tinggi, eksternal itu dia harus mampu membangun relationship dengan stakeholder atau user yang lain. Misalkan untuk tempat trainingnya anak- anak, berkomunikasi dengan asosiasi, dengan orangtua mahasiswa, dengan industri juga itu dia harus mampu menguasai itu semua. Jadi, communication skills nya harus bagus.</p>
<p>Narasumber F</p>	<p>Kaprodi itu harus sudah tahu ini mau dibawa kemana, kalau misalnya BISNIS PERHOTELAN mau dibawa kemana nah itu kaprodi sudah tahu. Lalu, kaprodi itu harus bisa memberikan contoh, at least dia tahu kita staf- stafnya harus gimana jadi lebih ke briefing, jadi bisa diberi arahan ya. Lalu kaprodi itu seharusnya dia sudah ngerti semuanya tentang mau itu akreditasi, mau itu kurikulum, mau apa gitu dia harus tahu. Karena saya masih baru ya di dunia pendidikan ya jadi ini saya juga belajar banget, jadi kalau ditanya ideal kaprodi seharusnya seperti apa hmm ya kaya saya bilang at least ya kaprodi tahu kita arahnya kemana. Ya mungkin, maksud dari perkembangan jaman now kan kita sudah tahu ya mungkin mau nya yang beyond atau updated, actually kalau misalnya kaprodinya updated terus kitanya juga</p>

	ya kita harus melihat akan dibawa kemana si BISNIS PERHOTELAN nya. Ya kaya saya bilang dia harus tau semua apa yang mau diajarkan ke studentnya dan harus bisa bekerjasama dengan baik, lalu bisa mendengarkan masukan dari staf nya. Lalu juga jangan kaku dan bisa mendengarkan menurut orang lain. Kan kaprodi juga gak bekerja di semua bidang jadi dia gak tau juga, jadi kalau menurut saya ya kaprodi harus bisa berkomunikasi dengan baik.
Narasumber G	Secara gambaran besar yang memimpin program studi sebuah program- program studi. Dia harus bisa memimpin tim nya, dia harus bisa membawa program studinya ke tingkat sukses yang paling tinggi. Sosok ideal harus kalau saya sosok ideal seorang kaprodi harus oke harus menguasai program studinya, harus mengerti betul tim nya terus harus tau kedepannya mau dibawa kemana. Sebaiknya mempunyai wawasan pendidikan yang baik, harus menguasai dari pengalaman yang sangat bagus di dunia hotel management, terus harus punya pengalaman untuk memimpin tim nya, harus punya communication skills yang bagus karena BISNIS PERHOTELAN lumayan beda gak cuman ke tim nya tapi juga ke mahasiswa juga.

Dari hasil penjabaran semua narasumber diatas dapat diketahui secara keseluruhan bahwa setiap narasumber sangat paham dengan pemahaman tentang Kaprodi yang disertai dengan pandangan keidealan dan kriteria sebagaimana mestinya juga di tunjukan kepada seorang Kaprodi Bisnis Perhotelan yang disebutkan oleh masing- masing personal dengan pandangan yang berbeda- beda. Namun, dapat disimpulkan secara menyeluruh bahwa seorang Kaprodi yang dapat dikatakan seorang pemimpin dalam konteks pemimpin di tempat pendidikan formal juga sama seperti pemimpin pada umumnya misalnya dalam sebuah perusahaan. Dimana seorang Kaprodi yang ada di program studi bisnis perhotelan Universitas Podomoro, bukan hanya harus mampu menjalankan tapi harus mampu membawa Tim internal didalamnya bergerak ke satu arah yang sama, sehingga kemampuan untuk *manage* sangat dibutuhkan dalam memimpin. Disinilah pembuktian kemampuan itu harus terbentuk dikarenakan seorang pemimpin yang mau menggerakkan timnya harus mengerti posisi apa yang dapat terlengkapi, mengetahui prioritas apa yang harus dijalankan lebih dahulu, dan membuat tim ini saling mengisi dan berperan untuk menjalankan tugasnya, pengarahan yang tepat akan menentukan hasil yang lebih baik dan meminimalkan kesalahan. Namun,

disamping kemampuan *manage* hal yang paling penting adalah memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Dikarenakan, kemampuan berkomunikasi ini yang akan menentukan dalam membangun hubungan internal maupun eksternal, komunikasi baik dimaksudkan agar pendelegasian kepada tim jelas, terbuka dan tertuju pada prioritas utama. Komunikasi disini menekankan kepada berbicara dengan membawa suasana pendekatan sebagai satu Tim, sehingga ada hubungan yang terjalin sebagai tim dan membentuk rasa saling percaya dan melengkapi. Sehingga, para Tim mengerti mau dibawa kemana dan tujuan apa yang harus dicapai diluar dari rasa sabar dan pengetahuan akan tri dharma, panca dharma, management skill dan pengetahuan akademik lainnya.

Tabel 4.4.2 Pola- pola kepemimpinan yang pernah berlangsung di Bisnis Perhotelan

NARASUMBER	HASIL WAWANCARA
Narasumber A	<p>I believe on the birds with the same wing flocks together gitu I believe in that, orang satu sama lain bisa beda tapi minimal chemistrynya sama dulu supaya bisa kasih fondasi yang kuat untuk perjalanan pertama kita.</p> <p>Saya ingat sekali di hari pertama di hari kedua saya interview dengan Pak Kushartanto, saya sudah buat pohon perjalanan karir untuk orang-orang yang dibawah saya jadi saya maksimum harusnya 3 tahun setelah itu ganti kaprodi baru itu saya sudah tuliskan jadi menurut pendapat saya itu sudah belajar dari hotel jadi pada saat kita masuk itu kita harus siap digantikan apakah kita naik atau kita tidak dapat menjabat lagi tetapi harus ada orang yang siap menggantikan itu saya kalo di hotel diajarkan untuk punya minimal dua successor.</p> <p>Jadi, yes I definitely create roda itu dan saya pass the button to my successor supaya mereka terus membuat roda yang baru dan saya bisa beristirahat karena goalsnya.</p> <p>BISNIS PERHOTELAN sejak awal memang dare to be different, saya ngerasa waktu itu gak bisa pakai cara-cara lama yang biasa digunakan jadi kita cari sesuatu yang baru dan karena anak-anak sekarang tidak bisa diperlakukan pakai cara yang lama, kita kayak lebih lets try a new things gitu dan ada yang berhasil ada yang gagal tapi kita puas gitu at least we know what we have done jadi kebanyakan caranya by instinct, rembukan, dan tanya pasti tapi most of the time instingtif sih, we want to try new things yang pasti. We try our best untuk tetap kasih perhatian- perhatian dan gak cuma profesional tapi personal juga banyak</p>

	<p>sebetulnya, jadi kalau misal keluarganya ada yang sakit atau ya a lot of things sih, tapi emang ya setelah angkatan ketiga dan keempat kaya makin berkurang karena memang porsi perhatiannya makin banyak terbagi. Bahkan kalau ditanya perhatian itu I definitely bisa mengakui bahwa gak rata, kenapa saya bilang gak rata karena memang at the end I always believe in chemistry jadi seperti kembali ke pertama tadi bahwa the same wing flocks together itu memang dalam perjalanan hidup itu memang ada 1 atau 2 hal yang akhirnya kita lebih cocok sama 1 atau 2 orang yang lain. Saat saya jadi atasan pun secara profesional gak mungkin bisa terjadi timpang karena memang semuanya sudah terjadwal, terukur, dan ada KPI nya jadi kalau perhatian secara profesional sih seharusnya tidak ada yang berbeda. Jadi kenapa BISNIS PERHOTELAN itu berbeda dengan program studi lain karena ya itu kita selalu ambilnya kalau putusin sesuatu selalu caranya yang nyeleneh gitu caranya. Sehingga, yaitu sih I'm okay to have disagreed with something tapi I let them know bahwa ini loh nanti hasilnya akan jadi seperti ini. Whether you want do it or not, I still do it gitu, jadi agak in that case otoriter sih yaa jadi kreatif yang otoriter kalo saya hahahah know I know. A lot of things happened in internal juga, tapi kalau boleh saya bilang terbaik gitu ya. Terbaik adalah menggabungkan kekurangan kita dengan kelebihan yang lain, saya sangat tahu kelemahan saya adalah di detail dokumen, menjaga proses itu adalah kelemahan saya maka saya harus mencari pasangan yang bisa seperti itu. Jadi menurut saya the best leadership itu when everybody works on the function.</p>
Narasumber B	<p>Tentu didelegasikan tugas sesuai dengan kompetensi dan potensi yang dimiliki oleh dosen tersebut. Kita menaruh percaya kita kepada tim, maka dengan sendirinya mereka akan merasa dihormati dan dijalankan dengan kesadaran bahwa diberikan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Sisanya biasanya dibicarakan dalam semangat kekeluargaan untuk mencari solusi dengan cara yang kreatif, sehingga setiap individu merasa memiliki prodi ini dan mereka akan memberikan yang terbaik untuk prodi ini. Tidak ada pembeda, semuanya diperlakukan sama sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dan pastinya sesuai dengan KPI. Setiap orang yang bekerja di prodi BISNIS PERHOTELAN tentunya pasti ada perbedaan dari cara pandang dan ide. Namun, ketika terjadi perbedaan bukan berarti tidak solid, tinggal kita sebagai kaprodi dapat</p>

	<p>mampu memutuskan pendapat mana yang pada saat itu lebih relevan dengan situasi yang dihadapi pada saat itu juga. Menjalankan apa yang sudah direncanakan sebelumnya dan terus berjalan dan mempunyai tujuan jangka pendek serta jangka panjang, sehingga prodi dapat menghasilkan prestasi nyata yang diinginkan serta berhasil untuk membawa mahasiswa menjadi lulusan sesuai dengan capaian pembelajaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut saya apapun style kepemimpinannya sejauh pemimpin tersebut mampu untuk membawa perubahan kearah lebih baik dan relevan dengan kondisi tim-nya maka hal itu sah2 saja. Tentunya kalau tidak baik akan terlihat dari evaluasi kerja yang dilakukan oleh HRD universitas setiap tahun dan itu menjadi tanggung jawab dari pimpinannya.</p>
Narasumber C	<p>Saya melihat dari kepemimpinan saya itu proses nya lebih banyak kedisiplinan dari sisi tim karena balik lagi ke target dan pasti harus ada namanya penentuan target jadi dari masing- masing dosen saya akan tentukan targetnya harus mencapai apa dan juga sekarang larinya prodi harusnya sudah bisa terang. Contoh misalkan pencapaian sistem pengajaran intinya ke Tri dharma lah dan sudah ditetapkan per individu targetnya dan pengembangan juga contoh estimasi selesai S3 lalu itu juga berlaku ke yang lainnya. Begitu juga untuk jenjang akademik karena secara struktural itu kan ada dan sudah ditargetkan bahwa masing- masing dosen tersebut jenjang peningkatkan jabatan harus kapan. Jadi mendisiplinkan secara target karena kan harus mendukung juga dalam proses akreditasi program studi. Dengan target yang tadi memang setelah itu saya tidak mau terjun ke dalam detail bagaimana pencapaian mereka dan saya pun juga hanya mengingatkan kepada beberapa kali periode. Nah, rasa percaya itu harus ditumbuhkan karena kalau kita tidak trust kepada tim mana mungkin bisa berjalan dan akan menjadi beban buat kita, paling dipercayakan saja dan lebih ke follow up saja. Kalau saya yang pasti saja ketika dalam pandangan kita bisa diselesaikan ya itu akan dilakukan. Dengan membangun komunikasi dan perhatian secara umum dengan tim maka ikatan antar tim itu terjalin berarti, semakin terjalinnya kerjasama satu tim maka proses lari kedepannya akan lebih enak. Makanya kalau menjalin komunikasi itu harus merata.</p>
Narasumber D	<p>Kalau saya diminta untuk kasih tahu bagaimana Kaprodi A, Kaprodi B, dan Kaprodi C masing- masing punya karakter. Dan kalau masalah yang berhubungan dengan theory ESQ, hal- hal ini tidak bisa kita nilai artinya</p>

	<p>sangat terkait dengan apa yang dikerjakan mereka. Jadi, kalau kamu tanya tentang ini, akan sangat tergantung dengan caranya mereka <i>knowledgenya</i> mereka tentang me- manage. <i>Managerial skill</i> itu sangat berpengaruh di dalamnya. Dia punya keinginan yang kuat, dia punya idealisme nya, idealismenya ya dia sebagai kaprodi A. Kalau Kaprodi B, dia sangat rinci, kalau Kaprodi C dia sangat terstruktur.</p>
Narasumber E	<p>Kaprodi A secara operasional dia mengetahui dan mau bekerja, leadershipnya ada, kemampuan internal dan eksternalnya dia bagus. Kekurangannya dalam administrasi pendokumentasian itu kaprodi A, kalau kaprodi B didalam administrasi, ketelitian dan kemampuan memanagere bagus tetapi dalam melakukan hubungan eksternal dengan pihak asosiasi, dengan pihak kementerian misalkan itu suka tidak pede. Kalau kaprodi C, dia ini teliti dan bisa mengerjakan internal dan eksternal tapi kurang eh bukan kekurangan ya tapi harus dilatih lagi itu dalam hubungan dengan pihak luar. Nah, sekarang kan sudah banyak keluar- keluar gitu kan ya tinggal pengalaman dan jam terbang saja sih, kalau kelemahannya dalam hal riset dalam penelitian masih lemah di antara ketiga itu yang kuat kaprodi B. Jadi, masing- masing punya kelebihan dan kelemahannya sih.</p>
Narasumber F	<p>Kalau kaprodi A sisi yang agak kurangnya, beliau cepat percayaan jadi bisa cepat percaya sama student atau karyawan. Jadi kalau menurut saya seharusnya kaprodi A harus bisa dengar dari dua sisi jadi gak bisa telan mentah- mentah informasinya. Tapi bukan berarti gak dengerin dari dua sisi cuman sometimes kurang objektif. Tapi kalau positifnya ketika menjadi leader di BISNIS PERHOTELAN dia tahu kita dibawa kemana, dia tahu plotting kekuatan tim nya dan bisa memberikan kebebasan kepada kita teman kerjanya yang di bidang masing- masing untuk explore tapi dengan arahan yang baik. So far dia gak kaku jadi enak, terus as long kita bisa finish our job, beliau tidak pernah kaku akan timing gitu asal semua kerjaan beres dan dia sayang banget sama orang yang royal ke PU ya jadi baik bagus gitu. Sebenarnya kenalnya juga baru di sini dan saya suka dari kaprodi B itu dia selalu positif dan selalu mendengarkan dari dua sisi dan dia lebih objektif, tapi dia agak kaku dikit jadi maunya as long masuk kapan ya pulang kapan gitu. Jadi, kenapa saya bilang agak kaku karena dulunya kalau APRIS itu dia akan mempertanyakan jadi itu tuh sistem buat karyawan kalau kita lupa absen tuh nah itu</p>

	<p>kita harus ijin alasannya kenapa karena itu absen online biasanya kan kita fingerprint. Nah kalau kayak gitu biasanya ditanyain sampai detail.</p> <p>Saya kenal dari dulu ya cuman gak gitu dekat banget juga, saya masuk duluan abis tuh beliau join juga akhirnya di F&B kalau kaprodi C itu orang nya lebih kaya menurut beliau. Keputusannya lewat dia, jadi kita harus bisa dan kalau problem solving dia akan cepat solving nya tapi dia akan butuh discuss dulu atau gak langsung dijawab kalau ada masalah jadi sometimes we should give a time for him gitu for answer the question. Kalau positifnya ya dia cinta banget sama PU.</p>
Narasumber G	<p>Semua pasti ada + dan - nya, kalau plus nya kalau saya karena waktu itu masih baru saya sangat nyaman sekali dan masuk ke program studi ini lebih dianggap sebagai keluarga, Dia menganggap tim nya itu sebagai temen sih jadi mmm apa ya respect banget sama anak buah nya gitu. Gak merasa bossy gitu nggak, jadi enak buat kita untuk komunikasi ngomong gitu dan salah satunya juga secara memimpin dia juga bukan tipikal yang kalau mengambil keputusan itu liat segala sisi lah. Plus minusnya kalau kaprodi B itu, kalau saya liatnya rapi dalam sisi administrasinya terus informasi itu lebih terbuka terus lebih kaya tertantang gitu lah ya buat kita dosen- dosen lebih jelas saja gitu, secara personality kaprodi B lumayan teliti lah ya sebagai pemimpin gitu sih ya. Oh mungkin minusnya ya hmm sedikit saja mungkin karena ya umur kaprodi B sama mahasiswa gak terlalu jauh jadi kadang terlalu dekat banget jadi, karena pada posisi pemimpin itu bukannya kita harus kasih jarak tapi ada moment- moment yang kita harus benar- benar sebagai pemimpin dan ada moment sebagai ya menggap mahasiswa itu sebagai teman. Tapi terkadang itu kurang kelihatan jelas gitu jadinya, kalau ke tim dia memecahkan masalah yang saya ingat sih kaprodi B menggunakan personal approach jadi dia akan datang pergi ke dosennya diobrolin gimana- gimana untuk memecahkan masalah. Personality kaprodi C lumayan detail terus ulet, pekerja keras sampai gak mikirin badannya sendiri kan, secara personality ya karena masih muda jadi lumayan agresif ya tapi bagusya diarahkan ke pekerjaan terus benar- benar ngeliatin deadline. Kalau minusnya sih ya saya ngeliatnya karena masih muda jadi decision - decision nya ya masih dengan darah mudanya bukan menggebu-gebu tapi cara pemikirannya ehh kalo saya gak tau apa belum melihat dari berbagai sisi gitu jadi mungkin dari satu dua sisi aja. Gak tertekan karena</p>

kan setiap pemimpin tuh punya style nya masing- masing gitu. Jadi kita yang di bawah ya ikuti stylenya saja.
--

Dari hasil wawancara diatas, dapat kita simpulkan jenis pola kepemimpinan yang sudah berlangsung di program studi Bisnis Perhotelan sampai dapat bertahan dan membuat semakin besarnya prodi. Pernyataan ini diambil dari sisi jawaban menurut para Kaprodi sendiri selama menjabat dan dari pandangan para Tim dosen yang sudah berperan dalam mendukung masa jabatan para Kaprodi. Pada masa kepemimpinan Kaprodi A sampai Kaprodi C adalah sebagai berikut:

1. Kaprodi A

Jenis kepemimpinan menurut ahli terbagi menjadi dua, yaitu transformasional dan transaksional dimana didalamnya terbagi lagi menjadi beberapa faktor yang mengukur dan mengkategorikannya. Menurut para ahli yang mengemukakan teori tersebut dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, diketahui bahwa Kaprodi A memiliki pola kepemimpinan Karismatik dan Stimulasi intelektual dari jenis kepemimpinan transformasional, dikarenakan bagaimana cara Kaprodi A memimpin tersebut dapat menarik dan mempengaruhi seseorang dan suka melakukan hal yang baru, berbeda dan unik. Pada saat menjabat sebagai seorang kaprodi beliau termasuk orang yang pekerja keras dalam pekerjaannya, banyak kemauan dan hal- hal yang ingin dicapai dan dilakukan untuk memperoleh sesuatu sehingga dikarenakan banyak ambisius dalam dirinya ,banyak pencapaian dari hasil kerja keras yang membuahkan hasil. Disamping itu juga, beliau merupakan orang yang sangat aktif, enerjik dan lincah sehingga banyak orang yang mengagumi karena sifatnya yang mudah bergaul dan biasanya sifat yang seperti ini orang tersebut ada sisi untuk mau di kenali, lebih percaya diri secara public speaking untuk menghadapi audience dan dapat menjadi center dalam sebuah organisasi. Suka melakukan hal- hal yang berbeda, unik bahkan beliau akan lebih senang ketika hal- hal yang dilakukan itu belum pernah dilakukan orang lain. Selanjutnya, secara transaksional Kaprodi A merupakan pemimpin yang memotivasi Tim nya dengan melakukan imbalan kontingen yang maksudnya Kaprodi A dalam mendelegasikan tugas- tugas kepada tim nya sangat fleksibel, fleksibel disini yaitu tidak banyak menuntut. Ketika para Tim mendapatkan sebuah tugas atau

pun pekerjaan yang harus diselesaikan dan ketika tugas dan pekerjaannya sudah terselesaikan maka beliau memberikan kebebasan atau imbalan yang diinginkan oleh tim nya sebagai bentuk penghargaan. Namun, masih tetap dengan standar sebuah organisasi atau perusahaan dan sebaliknya apabila terdapat kesalahan akan diberikan sanksi yang memang sesuai dengan aturan yang tidak dapat diganggu gugat. Dan yang terakhir sebuah faktor pendukung lainnya dalam kepemimpinan transaksional dilihat secara kepribadiannya yaitu Kaprodi A memiliki pola kepemimpinan yang kharismatis dan otoriter maksudnya adalah dalam menjalankan perannya Kaprodi A adalah sosok yang dapat menarik dan mempengaruhi orang lain dengan segala kreativitas dan ide- idenya, namun disisi lainnya terdapat sisi dimana beliau saat mengemukakan satu hal ingin untuk diikuti dan disetujui. Ketika ada satu tuntutan dan hal yang harus dikerjakan Kaprodi A cenderung apa yang dilakukan harus dapat disetujui dan dijalankan oleh semua pihak, walaupun ada pihak- pihak yang mempertimbangkan tetapi Kaprodi A akan lebih puas dan merasa senang apabila yang dikemukakan lebih didengar.

1. Kaprodi B

Jenis kepemimpinan dari sisi transformasional yaitu diketahui bahwa Kaprodi B memimpin dengan pola Inspirational Motivation dan Stimulasi Intelektual dimana maksudnya merupakan sosok pemimpin yang suka memberikan ucapan- ucapan yang membangun dan mendorong pengikutnya dalam sebuah kelompok organisasi serta banyak memberikan komitmen untuk tujuan organisasi tersebut dengan penuh rasa antusias dan rasa percaya diri. Dikarenakan beliau orang yang sangat memperhatikan perihal tentang edukasi serta suka dinilai orang yang suka mengedukasi, sehingga beliau dianggap mampu melihat sebuah kesalahanpun dengan objektif dan menyeluruh. Disamping itu juga Kaprodi B memiliki pola kepemimpinan yang mengedepankan ide- ide kreatif, mengembangkan acara- acara yang sifatnya bisa mengedukasi juga. Namun, terdapat kelemahannya dimana ketika menghadapi satu persoalan lebih mengedepankan untuk mencoba memecahkannya sendiri. Disamping itu Kaprodi B memiliki kepemimpinan

Manajemen Eksepsi Aktif yang maksudnya adalah beliau merupakan orang yang disiplin dan ketat akan aturan, dimana ketika ada satu persoalan yang dinilai tidak sesuai atau dinilai diperlukan alasan untuk menjelaskan penyebabnya, beliau merupakan orang pertama yang akan menanyakannya sedetail mungkin. Dikarenakan, orang yang memimpin dengan pola seperti ini cenderung untuk berhati – hati dalam menjalankan segala sesuatu yang berkaitan langsung dengan diri sendiri atau secara tidak langsung. Dan yang terakhir sebuah faktor pendukung lainnya dalam kepemimpinan transaksional dilihat secara kepribadiannya yaitu Kaprodi B memimpin dengan pola Demokratis, yaitu saat memimpin cenderung untuk melihat segala sesuatu baik persoalan dan mendelegasikan tugas melihat kesegala arah, objektif dan mendengarkan ke dua arah.

1. Kaprodi C

Jenis kepemimpinan dari sisi transformasional yaitu diketahui bahwa Kaprodi C memimpin dengan pola Karismatik dan Individualized Consideration dimana pola kepemimpinan ini biasanya mempunyai karakteristik merupakan sosok pemimpin yang akan dipuji banyak orang, disegani, dan sangat dipercayai pengikutnya atas sikap dan perilaku yang dilakukan pemimpin tersebut dan memimpin dengan cara memperhatikan dan memberikan bentuk perhatian kepada pengikutnya untuk mendorong pengikutnya berkembang lebih pesat dalam berkerja dan berkarir. Dan itu terbukti bagaimana sosok Kaprodi C yang teliti dan detail dalam pekerjaannya juga terhadap kinerja para tim-nya lalu hal tersebut juga didukung dengan target- target yang diberikan Kaprodi C kepada tim-nya, banyak hal yang harus dapat dicapai tidak hanya dari segi pengajaran para tim-nya didalam kampus tapi dimana secara langsung Kaprodi C mendorong tim untuk memperoleh gelar akademik yang lebih tinggi lagi dan keaktifan para pendidik di luar kampus atau tempat bekerja (prodi Bisnis Perhotelan). Lalu secara transaksional Kaprodi C memimpin dengan pola Imbalan Kontingen dimana kepemimpinannya memotivasi para bawahannya dengan memberikan imbalan sesuai dengan target yang telah dikerjakan oleh para tim. Contohnya apabila para tim-nya

bagus dalam mengejar target dan sesuai sasaran diberikan apresiasi atau promosi. Disamping itu, Kaprodi C memiliki kepemimpinan Kharismatis dan Otoriter dilihat dari segi kepribadian sebagai faktor pendukung pola kepemimpinan transaksional. Yang umumnya kepemimpinan seperti itu memang disegani banyak orang, segala yang dikerjakan dan diberi pekerjaan pun tepat dan sesuai. Namun, hal itu dikarenakan ada sifat dari pemimpin yang kebanyakan keputusannya dibuat asalnya dari diri sendiri saja dan hal tersebut pun kurang disadari pemimpin bahwa yang dilakukannya mengarah pada sifat yang otoriter, yang disadari terkadang adalah itu merupakan sifat dari ketegasan seorang pemimpin. Di satu sisi bersikap dengan pola kepemimpinan seperti itu ada baiknya dikarenakan akan membuat para tim fokus dengan satu tujuan yang tepat, pekerjaan pun terselesaikan dengan cepat juga, namun akibatnya pun akan membuat tim semakin kelelahan dan tanpa disadari lama kelamaan ruang pembicaraan bersama menipis.

Jadi, dari hasil pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa Kaprodi A dan Kaprodi C memiliki pola kepemimpinan yang sangat mirip dalam memimpin prodi Hotel Bisnis dari pola kepemimpinan secara transformasional dan transaksional, sedangkan Kaprodi B memiliki satu kemiripan memimpin dengan Kaprodi A secara transformasional. Namun, walaupun ada perbedaan dalam pola kepemimpinan, semua dapat berjalan dengan baik hingga sejauh ini yang pastinya juga dikarenakan pendelegasian para Kaprodi terhadap tim-nya.

Tabel 4.4.3 Kemampuan menjalankan program kerja sebagai tugas pemimpin

NARASUMBER	HASIL WAWANCARA
Narasumber A	Pencapaian pertama saya sangat senang bisa membuat that team very solid in professional way, in personal slightly yes tapi memang at the end we have own things. Kedua, tadinya prodi kita itu bukan unggulan tadinya cuman pelengkap makanya saya dulu tanpa beban ya karena kaya dapat mahasiswa syukur enggak juga syukur waktu itu kaya gitu. Terus pada saat kita bisa dapat selevel dengan entrepreneurship woaah saya definitely buat saya pencapaian besar. Selanjutnya dulu ada ISO itu mutu internal dan itu kita Bisnis Perhotelan menjadi excellent award team lalu prestasi mahasiswa yang begitu bergelimangan itu juga pencapaian besar dan kita satu- satunya program studi yang

	<p>mencapai akreditasi B setelah 3 tahun itu juga pencapaian besar. Dan banyak hal yang saya rela apapun waktu, perasaan, dedel duel badan itu terbayar. I'm so proud with all my team sih. I can sense, my team gak puas saya merasakan itu sih in some ways mereka puas tapi ada juga gak puas. Mungkin dari sisi pencapaian dan prestasi prodi mereka puas, tapi dari sisi personal relation karena saya suka buat diary menimbang berapa yang puas dan berapa yang enggak dan itu saya menimbang unfortunately banyak juga yang gak puas sih.</p>
<p>Narasumber B</p>	<p>Pada saat itu kaprodi A, saya dan tim Bisnis Perhotelan berhasil untuk menjadi prodi yang mempertahankan dan mencapai mutu yang baik dari hasil audit ISO 9001:2005 menjadi prodi terbaik (excellent) di PU serta akreditasi prodi Bisnis Perhotelan yang mencapai B, di saat itulah prodi Bisnis Perhotelan dapat mengepakkkan sayap lebih tinggi dan jauh untuk menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi di dalam dan luar negeri. Kalau banyak pekerja yang puas saya rasa iya karena dengan pencapaian yang telah diraih semua orang merasa puas bahkan termasuk mahasiswa dan itu bisa dilihat dan dirasakan secara nyata. Namun, kalau ada yang tidak merasa puas, tentu itu sangat wajar karena sebagai pemimpin saya tidak bisa menyenangkan hati semua orang.</p>
<p>Narasumber C</p>	<p>Pertanyaan berat tuh, hmmm oke number of student juga bisa, kemudian terkait tadi hal- hal yang mmm jaman kaprodi sebelumnya juga sebenarnya semua dosen ditargetkan untuk masalah tri dharma dan lain- lain sebagainya. Hanya saja kita itu, bersifat untuk lebih memastikan dan menaikan brain smart karena ini sebenarnya proses menaikan brain smart untuk kita goalsnya ke akreditasi. Tadi yang terkait pencapaian juga pertama number of student, kedua facilities gitu, jadi kita di prodi ini menjaga supaya facilities terutama yang di Lab itu terpenuhi. Jadi, memang kami menitikberatkan kepada pencapaian dari program studi. Pencapaian kinerja dosen, pencapaian kinerja mahasiswa dalam hal: kompetisi, berorganisasi dan lain sebagainya. Dosen juga punya pencapaian menjadi recognisi dosen menjadi narasumber, pembicara, mereka punya penelitian yang diakui secara internasional maupun nasional itu juga bisa sebagai pencapaian. Karena kita sudah menetapkan target untuk program studi maka ada + dan - nya dari pandangan tim dosen. Mereka + bahwa mereka bisa membantu dan mensupport program studi tapi - nya kan pekerjaan mereka kan jadi nambah. Jadi + dan - sih ya kalau saya boleh tambahkan ya. Sejauh ini puas.</p>

Narasumber D	<p>Disesuaikan dengan kebutuhan. Masalah utamanya ketika kita membicarakan program, tergantung dari kemampuan masing- masing. Ketika kita punya managerial skill yang bagus terus udah gitu kita punya pengetahuan yang holistik tentang bisnis yang kita jalankan kita bisa buat program yang sesuai dan pada saat itu saya yakin masing- masing mereka itu punya goals yang berbeda- beda. Contoh tahun pertama kita belum memikirkan akreditasi karena kita memang harus running dengan akreditasi saat itu, tahun berikutnya baru dipikirkan akreditasi, jadi goalsnya itu beda- beda gitu.</p>
Narasumber E	<p>Kalau ketiga- tiganya tuh program kerjanya kan disampaikan ke kita semua, tidak hanya ke saya termasuk ke dosen- dosen. Terus capaian- capaian, oh ini target kita capaian nya kesini jadi program kerja mereka itu dibuka ke kita dan kita disuruh kasih masukan kemudian kita dilibatkan dalam pekerjaan dan mencapai target- target itu. Pola ketiganya hampir sama. Nah, warnanya kalau kaprodi A itu sangat senang dengan event dan di compare dengan aktivitas, kalau kaprodi B juga hampir sama, kalau kaprodi C ya berimbang. Jadi ini ilmu- ilmu ke management kepemimpinan yang diturunkan cuman di jamannya kaprodi C kan dosennya sudah lebih banyak lagi sehingga pembagiannya juga makin banyak tapi saya melihat semua dosen dan karyawan itu dilibatkan dan diberi porsi. Sehingga, tidak ada yang kerjanya yang ini lebih yang ini nganggur gitu ya menurut saya enggak, semua dapat bagian.</p>
Narasumber F	<p>Kalau kaprodi A itu kan dia berorientasi pada kita untuk bebas explore kan as long itu jadi baik dan lebih baik boleh explore terus. Kalau kaprodi B dia akan lebih ke edukasi gitu penting gak sih kalau yang ini apa enggak untuk dilakuin. Kalau kaprodi C lebih ke kaya ngebut gitu jadi serba harus cepat jadi program kerjanya lebih rush sih karena orangnya juga in the rush but somehow ada bagus dan tidaknya juga sih. Kalau di bilang bagus apa tidak ya itu kan tergantung hasil anak didiknya mereka semua. Kalau saya merasa ya kadang ada kurangnya juga karena kita kaya kurang di briefing juga soal proker gitu, jadi walaupun di share ya secara garis besar saja. Dan ketiga- tiganya itu ya gitu.</p>
Narasumber G	<p>Oke, mungkin gak tau ya karena kan saya di awal masuk kan sangat minim karena dulu saya part time jadi gak tau begitu spesifik, cuman saya melihatnya itu dimasa itu maju gitu loh semua itu kita lihat</p>

	<p>jalan apa tidak kita lihat progress nya itu maju. Kalau yang lain maju atau tidaknya kan dari sisi mana nya dulu, jangan cuman melihat dari jumlah mahasiswanya tapi juga kualitasnya gitu. Kalau dari kaprodi B dilihat secara program kerjanya ya kalau saya lihat orangnya timetable banget sih jadi harusnya lumayan bagus lah, saya gak bisa spesifik karena gak tau ini gitu. Kalau kaprodi C sama sih formatnya dan diinformasikan juga. Kalau saya melihatnya pada saat kaprodi A dia tahu betul kekuatan masing- masing personalnya dan ia menggunakannya. Kalau kaprodi B dan kaprodi C saya melihat dia menggunakan kekuatan apa yang bisa diajak kerjasama sama dia, bukan berarti semuanya gak bisa diajak kerjasama tapi yang cocok dengan visi atau stylenya dia mungkin dilibatkan lebih banyak.</p>
--	---

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui kemampuan menjalankan program kerja sebagai tugas pemimpin yang telah dilakukan oleh para Kaprodi, hasil pernyataan tersebut dinilai melalui teori- teori para ahli dengan indikasi tugas- tugas pemimpin, dimulai dari Kaprodi A sampai C berdasarkan hasil pernyataan oleh para Kaprodi dan tim dosen adalah sebagai berikut:

1. Kaprodi A

Berdasarkan hasil pernyataan yang telah di rangkum dan dinilai dengan indikasi menurut para ahli, Kaprodi A telah menjalankan tugas sebagai pemimpin sebanyak 11 dari 18 indikasi penilaian. Dimana, Kaprodi A dinilai dapat bekerjasama secara profesionalitas dengan tim- nya dan bertanggungjawab terhadap prodi yang mengarah kepada pencapaian yang terbukti di dapat, mampu mendelegasikan tujuan yang diinginkan dan mengarahkan tim, namun kurang memprioritaskan hal yang penting terlebih dahulu. Diluar itu juga Kaprodi A dinilai mampu bernegosiasi dengan organisasi lain atau forum dari luar, berani mengambil langkah tindakan untuk menyelesaikan persoalan, mampu memotivasi dengan semangat kepribadiannya yang berapi- api, berani untuk memberi tanggungjawab kepada tim-nya dengan gaya yang fleksibel sehingga ada keefektivitas pekerjaan. Tetapi terdapat beberapa hal yang kurang dilakukan oleh Kaprodi A sebagai pemimpin yaitu belum maksimal dalam hal analitis dan konseptual yang mengakibatkan beberapa keputusan yang diambil kurang tepat, kurang

maksimal dalam pengaturan pelaksanaan kerja kepada tim, sehingga informasi yang tersalurkan kurang detail dan tidak terangkum dengan baik.

1. Kaprodi B

Berdasarkan hasil pernyataan yang telah di rangkum dan dinilai dengan indikasi menurut para ahli, Kaprodi B telah menjalankan tugas sebagai pemimpin sebanyak 12 dari 18 indikasi penilaian. Dimana, Kaprodi B dalam waktu kepemimpinannya yang singkat dinilai telah mampu bekerjasama dan bertanggungjawab dalam hal profesionalitas, serta dapat mendelegasikan tujuan yang diinginkan dan mampu untuk memprioritaskan hal yang penting, sehingga terangkum menjadi kesatuan yang mendetail. Karena pola kepemimpinan Kaprodi B yang dinilai timetable sehingga dalam menjalankan tugasnya sangat analitis dan berkonseptual yang berani untuk memberi kritik dan saran juga berani untuk memberikan tanggungjawab kepada tim yang menghasilkan keefektivitasan. Mampu mengarahkan tim nya, menginformasi dan meminta respon juga memperhatikan sesama rekan dan memotivasi karena sifatnya yang mengedukasi. Namun, ada beberapa hal yang kurang maksimal di lakukan Kaprodi B dalam menjalankan tugasnya seperti kurangnya negosiasi dengan organisasi atau forum diluar, kurang maksimalnya pengaturan pelaksanaan kerja kepada tim sehingga tersalurnya informasi kurang mendetail, dan kurang maksimal dalam mengambil langkah tindakan suatu persoalan dikarenakan ada keinginan pemimpin untuk menyelesaikannya secara personal saja.

2. Kaprodi C

Berdasarkan hasil pernyataan yang telah di rangkum dan dinilai dengan indikasi menurut para ahli, Kaprodi C telah menjalankan tugas selama masih berjalan sebagai pemimpin sebanyak 11 dari 18 indikasi penilaian. Dimana, Kaprodi C dinilai dapat bekerjasama dan bertanggungjawab dalam hal profesionalitas, serta dapat mendelegasikan tujuan yang diinginkan kepada tim internalnya. Sifatnya yang dinilai tegas dan berambisi membuat Kaprodi C menjalankan tugasnya secara konseptual yang mengarah pada hal- hal

mendetail dan sistematis sesuai aturan yang berlaku, sehingga para tim nya diarahkan pekerjaannya sudah disesuaikan dengan sistematis yang telah dibuat dan direncanakan sebelumnya untuk memotivasi para tim nya bergerak lebih maju lagi dengan memperhatikan bawahannya mendorong timnya dengan target- target yang sudah ditentukan dan harus dicapai secara berkala. Kaprodi C mampu untuk mengambil tindakan yang tergolong belum pernah dilakukan apabila tidak sesuai dengan aturan yang ada dan mampu memberikan kritik dan saran yang sekaligus diinformasikan dan diminta direspon secara langsung dengan negosiasi yang dilakukan sebelumnya bersama internal. Namun, ada beberapa hal yang belum secara maksimal dilakukan oleh Kaprodi C seperti keputusan yang dibuat dinilai kurang menyeluruh sehingga dapat mengakibatkan kurang tepatnya sebuah keputusan, juga ada rasanya kurang yakin terhadap pekerjaan yang dilakukan orang lain sehingga menimbulkan pekerjaan yang ada ingin dilakukan secara personal mengakibatkan tujuan pelaksanaan kerja dan informasi yang tersalur kurang jelas sehingga keefektivan kerja memudar. Ada rasa ambisi yang dinilai besar sehingga pekerjaan berjalan sangat cepat sehingga komunikasi dengan internal terbatas dan kurang menyeluruh.

Jadi, dari hasil pembahasan diatas dapat diambil kesimpulan menyeluruh sebagai berikut bahwa Kaprodi A, B, dan C telah menjalankan tugasnya dengan baik secara profesionalitas sebagai pemimpin dalam sebuah tempat pekerjaan yang berkaitan dengan akademik. Namun, terdapat beberapa hal yang paling utama menjadi sebuah kekurangan yang belum terselesaikan selama masa ketiga kepemimpinan ini, dimana komunikasi secara menyeluruh dinilai merupakan permasalahan yang paling utama sehingga program – program yang akan dijalankan tidak terinformasi dengan baik secara mendalam dengan keseluruhan tim, bukan hanya dengan beberapa orang saja. Fokus utama terhadap apa yang di prioritaskan pun memudar dinilai akibat kurang mendetailnya suatu informasi yang dikomunikasikan.

Tabel 4.4.4 Kepemimpinan yang diharapkan di Bisnis Perhotelan

NARASUMBER	HASIL WAWANCARA
------------	-----------------

Narasumber A	<p>Hmmmm tim kami itu untuk profesional sangat solid jadi enaknya tim kita itu siapapun orangnya, cocok atau gak cocok didalam even I pick my own team tapi kalau untuk profesional dan setelah saya jelaskan goalsnya apa. Setelah itu, the way we work on our project itu by our own. Nah, related with that solid secara profesional sangat apalagi untuk goalsnya prodi tapi untuk personal hmmm kalau solid profesional saya bisa bilang di angka 80% kalau di personal I can said unfortunately di angka 40% by number ya. Saya sangat mengakui itu, jadi dalam personal development itu semua punya pilihannya masing- masing dan gak cocok satu sama lain jadi memang ada yang gak cocok juga dan kita try to compromise dan selama ini sih berjalan cukup baik asal tidak melanggar peraturan perusahaan. Begitu melanggar peraturan perusahaan maka kita harus kembali pada peraturan perusahaan sih cuman kalau saya bisa bilang sih 80% for professional 40% for personal. Yang mempengaruhi itu adalah internal self kalau menurut saya itu yang paling kuat, karena eksternal itu seharusnya dalam afirmasi saya hanya 10% mempengaruhi. Jadi kalau misal kita kasih KPI harus bisa ngajar sekian sks, pengabdian, penelitian, other activities. Maka setiap orang bereaksi berbeda jadi kalau ditanya ya faktor internal diri sendiri. Karena mau di dorong sekenceng apapun kalau memang gak mau ya gak mau gitu. Definitely 99% internal self. Keep going! Jangan cepat merasa puas terus pergi keluar diluar sana begitu banyak kompetisi dan achievement yang bisa kita raih jadi jangan jadi katak dalam tempurung to all of my team terus untuk all new leaders be yourself karena semua orang punya cara berbeda dan punya prioritas berbeda dan saya percaya kalau ada niat baik untuk pengembangan BISNIS PERHOTELAN pasti akan bisa lebih maju lagi dan jangan takut untuk tidak disukai itu penting.</p>
Narasumber B	<p>Ketika terjadi perbedaan bukan berarti tidak solid, tinggal kita sebagai kaprodi dapat mampu memutuskan pendapat mana yang pada saat itu lebih relevan dengan situasi yang dihadapi pada saat itu juga. Saya sulit untuk mengatasi bawahan yang tidak mau berubah secara karakter. Kalau untuk hal teknis tentunya bisa ditegur atau dievaluasi. Justru senang kalau ada bawahan yang gak usah disuruh tapi sudah inisiatif bekerja daripada bawahan yang sudah sudah tahu pekerjaannya apa tapi gak dikerjakan toh!</p>
Narasumber C	<p>Dibilang berjarak banget juga enggak. Dibilang solid ya iya. Karena konteks nya begini yang menjadi solid di kita itu karena jabatan strukturalnya ada. Kalau dibilang solid ada saatnya kita solid, kalau dibilang jarak pasti ada jarak karena kembali lagi semua orang punya tugas masing-</p>

	<p>masing. Tapi yang menjadi unik dari BISNIS PERHOTELAN ini ketika kita mau menjalankan suatu kegiatan yang untuk kepentingan prodi uniknya adalah semua bagian support meskipun secara level ya beda tugas tapi ada satu waktu semua menyatu. Lebih kenyamanan sih ya.. kan kalau untuk menentukan faktor kinerja di bidang kedosenan itu ada namanya tri dharma tapi juga harus lihat dari work plot nya juga, ketika mereka merasa terbebani dengan pekerjaan yang sangat luar biasa maka secara otomatis mereka tidak nyaman kan dan hasilnya juga mungkin tidak maksimal. tapi sejauh ini sih memang mmm kalau saya boleh sharing memang saat meeting yang sekarang ini kita lakukan bahwa kita memang mengharapkan semua dosen itu berani berpendapat, karena melihat komunikasi yang kita coba di awal itu kan satu arah jadi kan dari kita mengarahkan ini loh informasi-informasi. Tapi di dalam setiap meeting saat ini kami memang menampung untuk pendapat masing-masing dari dosen, supaya melihat nih apakah mereka setuju dan puas dengan kondisi yang ada. Balik lagi tim dosen itu kan semua expert kan jadi saya tidak meragukan kompetensi dari masing-masing dosen. Hanya saja kita kan dalam bekerja sama itu kan akan melihat attitude juga gitu ya, sejauh ini ada beberapa orang yang memang secara attitude sepertinya juga sulit untuk bekerja sama dengan orang lain, gitu loh. yang pasti tadi untuk kaprodi yang baik harus bisa merangkul semua lini ke semua tim nya itu supaya bisa bergerak ke hal yang sama gitu ya itu yang harus dimiliki dan juga memang harus bisa memotivasi tim nya itu bahwa jadi dosen ya seperti ini bahwa memang gini jadi dosen itu di dalam pendidikan itu tidak semudah yang dibayangkan gitu jadi harus memotivasi bawahannya untuk tetap memaksimalkan kinerjanya. Nah kinerjanya seperti apa kembali ke tri dharma, karena tri dharma itu tidak cukup hanya sekedar tri dharma tapi harus ada panca dharma sekarang dimana memang tri dharma itu ada pengajaran, penelitian dan pengabdian. Kemudian juga harus ada penunjang nah contoh penunjang ini dia harus bisa improve dirinya sendiri mengikuti asosiasi mengikuti kegiatan diluar sebagai narasumber kemudian dia juga bisa lanjut sertifikasi dan lain sebagainya itu.</p>
Narasumber D	<p>Improvement nya yang perlu dilakukan adalah fokus ke Tri Dharma Perguruan Tinggi. Gini, dalam sebuah organisasi ketika ada leader yang leads at the first beginning before determining sebuah program itu ada namanya goals yang ingin dicapai so far ya.</p>
Narasumber E	<p>Ya, kalau kaprodi A kan sekarang sudah dekan ya berarti nantinya akan membawahi 3 prodi nah ya dituntut untuk</p>

	<p>lebih matang dalam memimpin, setiap orang itu punya speed yang berbeda- beda. Jadi harus bisa kalau ada temannya yang belum bisa lari kenceng ya didorong untuk bisa maju jadi kalau sudah memimpin 3 prodi. Kalau kaprodi B ini cenderung agak serius, perfeksionis dan dia lebih senang ke yang sifatnya membuat suatu kajian, suatu dokumen yang perlu pemikiran serius gitu jadi nanti kalau sudah pulang kan bukan kaprodi lagi nah tapi kan punya kelebihan untuk membuat konsep jadi ntar bisa fokusnya ke konseptor. Kalau kaprodi C di operasional bagus tetapi juga harus trust ke teman koleganya jangan semuanya di takeover harus dibagi- bagi kalau tidak ntar kecapekan sendiri. Ikuti apa yang sudah jadi pattern yang pola yang target sudah dibuat dalam 1 tahun, kan target ini harus disosialisasikan. Ini sih sudah dikerjakan ya oleh ketiganya target nya sudah disosialisasikan. Kemudian harus tega untuk menagih sesuai janjinya dengan masing- masing itu, ini berlaku untuk ketiganya. Jadi, walaupun saya senior tapi kalau target yang ditugaskan ke saya belum masuk ya diingetin ditegur, kayanya sih udah dijalankan juga ya oleh ketiganya dan mereka bisa tau lah fungsinya tapi nanti untuk kedepan harus membuat skala prioritas mana yang mau didahulukan jadi gak bisa digeber terus. Orang disuruh kerja terus harus ada kapan waktu refreshing kapan waktu serius mengerjakan jadi ada satu waktu yang membuat satu gathering lah dengan dosen- dosen dan mahasiswa gitu. Kaprodi A, ya lebih cenderung yang dikerjakan itu masih jangka pendek semua belum dibuatnya jangka panjang atau waktunya itu sekian tahun lagi saya ingin seperti ini gitu misalnya nah itu belum, semua masih menyelesaikan jangka pendek pokoknya targetnya 1 tahun ini jadi belum bermimpi untuk 10 tahun lagi saya ingin seperti ini. Kalau kaprodi B ini kan orang gak mau berkonflik, jadi kalau gak bisa dikerjakan orang lain ya dikerjakan sendiri sama dia. Yang penting kerjaan selesai gitu. Jadi kalau sudah ada target yang disepakati bersama terus misalnya targetnya itu belum selesai nah itu cenderung sudah dikerjakan sendiri ajah. Tapi tereliasasi, cuman untuk mewujudkan realisasinya itu. Kaprodi C hmm kemauannya banyak dan untuk memenuhi kemauannya itu akhirnya semuanya diminta untuk mengejar jadi speednya lagi kenceng semua. Nah, kalau digeber terus lama- lama kelelahan nanti gitu.</p>
Narasumber F	<p>Jangan keep information for tim sendirian. Hmm kalau ditanya apa yang seharusnya terealisasi tapi kenyataannya enggak saya juga gak bisa jawab ya, karena saya juga baru di dunia pendidikan kan ya. Karena saya juga bingung mau mintanya apa kan saya ngajar ya baru disini gak pernah</p>

	ngajar tempat lain walaupun sudah 5 tahun dan pasti di tempat lain ya different style kan ya gak. Kalau kaprodi B ya itu kurang di share, ketiga nya ya sebenarnya hampir sama tapi kalau kaprodi B lebih kearah well educated sih.
Narasumber G	Hmm kaprodi A apa ya mungkin karena dulu itu BISNIS PERHOTELAN adminnya gak sebesar sekarang, karena untuk pemimpin itu supporting dari sisi admin itu kan penting banget gitu. Jadi adminnya sih dulu yang kurang. Tapi kalau kaprodi B dan kaprodi C saya bingung hehehe. Saya kurang tau kalo itu karena dulu kan saya belum, kalau kaprodi B hmm setahu saya kitchen baru ya hmm kayaknya deh ya waktu itu belum 100%. Kalau kaprodi C kan masih berjalan. Hmm ketidaknyaman ya pasti ada namanya tempat kerja dan itu berlaku dimana saja, bukan karena disini bukan karena apa. Karena setiap pemimpin kita juga pasti ada gak nyamannya, karena setiap orang kan punya style masing- masing jadi kita harus menyesuaikan saja.

1. Kaprodi A

Dari hasil wawancara diatas Kaprodi A dinilai sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan tim nya selama masa periode, namun ada beberapa hal yang diharapkan para tim yang belum terlaksana dan menjadikan sebuah harapan ini menajdi perubahan diri untuk kedepan yang lebih baik. Untuk suatu perubahan yang diharapkan kedepannya Kaprodi A dinilai harus dapat lebih memprioritaskan dan berani untuk membuat perencanaan yang lebih panjang untuk skala waktu yang lebih panjang, juga diharapkan untuk kedepannya mampu menilai secara lebih objektif lagi dan berusaha untuk mensupport lebih lagi para bawahannya.

2. Kaprodi B

Dari hasil wawancara diatas Kaprodi B dinilai sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan tim nya selama masa periode, namun ada beberapa hal yang diharapkan para tim yang belum terlaksana dan menjadikan sebuah harapan ini menajdi perubahan diri untuk kedepan yang lebih baik. Untuk suatu perubahan yang diharapkan kedepannya Kaprodi B diharapkan berani untuk berkonflik dalam tanda kutip untuk mempertahankan tujuan nya yang baik, juga disisi lain diharapkan kedepannya Kaprodi B untuk lebih menyalurkan informasi secara merata,

berani untuk tidak mengerjakan pekerjaan seorang diri dan mempercayakan pekerjaan kepada bawahan.

1. Kaprodi C

Dari hasil wawancara diatas Kaprodi C dinilai sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan tim nya selama masa periode, namun ada beberapa hal yang diharapkan para tim yang belum terlaksana dan menjadikan sebuah harapan ini menjadi perubahan diri untuk kedepan yang lebih baik. Untuk suatu perubahan yang diharapkan kedepannya Kaprodi C diharapkan untuk lebih percaya terhadap koleganya sehingga pekerjaan dapat terbagi secara merata dan tidak dikerjakan seorang diri, berusaha dapat membagi waktu dengan baik agar tidak terlalu terburu- buru, memprioritaskan yang menjadi tujuan utama terlebih dahulu dan yang terpenting adalah dapat mengatur waktu dengan baik dikarenakan kecepatan setiap tim akan berbeda- beda yang nantinya akan mengakibatkan kejenuhan dalam pekerjaan.

Jadi, dari hasil pembahasan diatas dapat diambil kesimpulan menyeluruh sebagai berikut bahwa Kaprodi A, B, dan C telah menjalankan tugasnya dengan baik selama masa periode jabatan yang berlangsung. Namun, setiap kaprodi memiliki style yang berbeda dan setiap pemimpin juga memiliki kekurangan yang belum dapat dimaksimalkan. Sehingga, ekspektasi yang diharapkan oleh para tim dosen ini menjadi suatu pernyataan yang membawa perubahan yang lebih baik dan harus diimbangi juga dengan dukungan para tim yang menjadikan pemimpinnya untuk lebih maju kearah yang lebih baik.

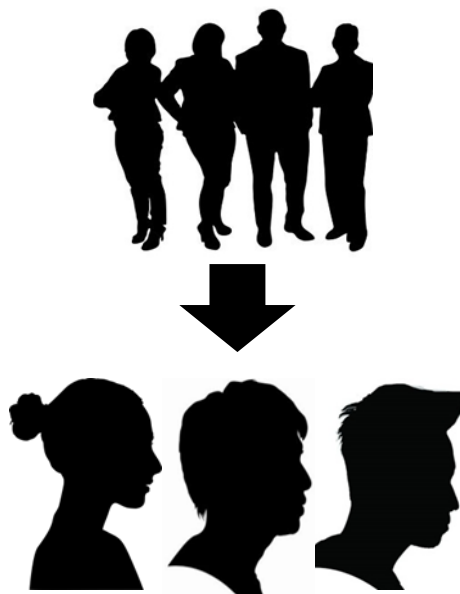
4.5 MODEL KEPEMIMPINAN BISNIS PERHOTELAN

1.5.1 TIM DOSEN TERHADAP KAPRODI

Model tersebut dibuat berdasarkan 18 indikasi penilaian yang disederhanakan berdasarkan gabungan teori menurut para ahli dan pemimpin yang diharapkan oleh para tim dosen dan 18 indikasi penilaian adalah sebagai berikut:

1. Bekerjasama
2. Bertanggung jawab (mengarahkan kesuksesan)
3. Mendelegasikan tujuan
4. Memprioritaskan yang penting
5. Analitis dan Konseptual
6. Mampu bernegosiasi dengan orang lain
7. Membuat keputusan yang tepat
8. Dapat mengatur tujuan pelaksanaan atau program kerja
9. Mengarahkan bawahan
10. Mengambil tindakan dalam persoalan
11. Menginformasikan dan Meresponi
12. Tersalurnya informasi merata
13. Memotivasi
14. Berani memberi tanggung jawab
15. Memberi efektif perkerjaan
16. Memberi kritik dan saran
17. Memperhatikan sesama rekan
18. Merangkum / Summarizing

Indikasi ini akan dijadikan sebagai panduan untuk menilai dan memberikan pandangan ekspektasi yang diharapkan para tim dosen kepada para pemimpin yang seharusnya pemimpin seperti apa yang diinginkan. Namun, belum terlaksana dengan maksimal adalah sebagai berikut:



Tabel 4.5.1 Model Kepemimpinan yang diharapkan Tim dosen terhadap Kaprodi

KAPRODI A	KAPRODI B	KAPRODI C
1. Memprioritaskan yang penting	1. Memprioritaskan yang penting	1. Memprioritaskan yang penting
2. Analitis dan Konseptual	2. Mampu bernegosiasi dengan orang lain	2. Membuat keputusan yang tepat
3. Membuat keputusan yang tepat	3. Membuat keputusan yang tepat	3. Dapat mengatur tujuan pelaksanaan atau program kerja
4. Dapat mengatur tujuan pelaksanaan atau program kerja	4. Dapat mengatur tujuan pelaksanaan atau program kerja	4. Tersalurnya informasi merata
5. Tersalurnya informasi merata	5. Mengambil tindakan dalam persoalan	5. Berani memberi tanggung jawab
6. Memberi kritik dan saran	6. Tersalurnya informasi merata	6. Memberi efektif perkerjaan
7. Merangkum / Summarizing		7. Merangkum / Summarizing

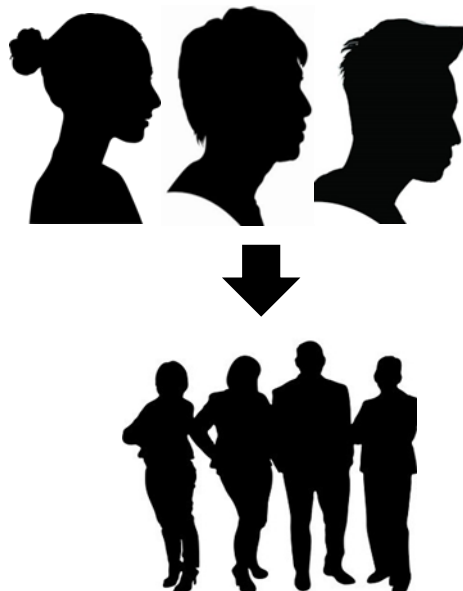
Jadi dari hasil gabungan indikasi penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa ketiga kepemimpinan Kaprodi di program studi Bisnis Perhotelan memiliki kurang maksimal dalam memprioritaskan tujuan yang ingin dicapai dalam berbagai tujuan yang telah di agendakan atau dibuat, para pemimpin dinilai terlalu banyak goals yang dicapai sehingga yang seharusnya di prioritaskan terlebih dahulu menjadi tidak terkejar. Lalu, disisi lain kesamaan kurang maksimal dari kepemimpinan ini tidak tersalurnya informasi yang merata sehingga ada beberapa tim yang mendapatkan informasi yang tidak seimbang yang akhirnya bisa mengakibatkan adanya pembuatan keputusan yang kurang tepat, juga dikarenakan informasi yang kurang merata sehingga tujuan pelaksanaan atau pengaturan program kerja menjadi terhambat dan tidak terangkum dengan baik.

1.5.1 KAPRODI TERHADAP TIM DOSEN

Model tersebut dibuat berdasarkan 14 indikasi penilaian yang disederhanakan berdasarkan gabungan teori menurut para ahli dan tim yang diharapkan oleh para pemimpin dan 14 indikasi penilaian adalah sebagai berikut:

1. Solid atau Bekerjasama
2. Internal self atau Kemauan dalam diri
3. Inisiatif
4. Berani berpendapat
5. Komunikasi dua arah
6. Attitude atau Bersikap
7. Improvement self atau Perubahan dalam diri
8. Kepercayaan
9. Keterbukaan
10. Kemampuan pekerja
11. Partisipasi pekerja
12. Hasil pekerjaan yang sesuai
13. Mutu pekerjaan meningkat
14. Tepat waktu

Indikasi ini akan di jadikan sebagai panduan untuk menilai dan memberikan pandangan ekspetasi yang diharapkan para pemimpin kepada para tim dosen yang seharusnya apa yang diinginkan. Namun, belum terlaksana dengan maksimal adalah sebagai berikut:



Tabel 4.5.2 Model Kepemimpinan yang diharapkan Kaprodi terhadap Tim dosen

TIM DOSEN
1. Berani berpendapat
2. Komunikasi dua arah
3. Attitude atau Bersikap
4. Kepercayaan
5. Keterbukaan

Jadi dari hasil gabungan indikasi penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa tim dosen di program studi bisnis perhotelan memiliki semangat profesionalitas yang sangat tinggi dalam memajukan program studi. Namun, terdapat kekurangan maksimalan dalam berani menyalurkan aspirasi atau pendapatnya, para tim dosen dinilai dalam sebuah pertemuan kurang untuk berani menyampaikan pendapatnya yang akhirnya terjadi ketimpangan komunikasi dua arah, sehingga yang terjadi kebanyakan adalah komunikasi satu arah dari atasan langsung terhadap bawahan. Lalu, disisi lain kesamaan menjadi satu permasalahan dalam tim dosen adalah adanya sikap dari para tim dosen yang dinilai tidak sepersetujuan yang sama sehingga mengakibatkan keterbukaan dan kepercayaan antar kolega menjadi minim.