

KINERJA KAPRODI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KERJA TIM DAN PENGAMBILAN
KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA : (STUDI KAUSAL PADA KETUA
PROGRAM STUDI DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SYARIF
HIDAYATULLAH JAKARTA)**



Dr. Esi Hairani, M.Pd

KINERJA KAPRODI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KERJA TIM DAN PENGAMBILAN
KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA: (STUDI KAUSAL PADA KETUA
PROGRAM STUDI DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SYARIF
HIDAYATULLAH JAKARTA)**

**KINERJA KAPRODI
PENGARUH KEPEMIMPINAN, KERJA TIM DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP
KINERJA: (STUDI KAUSAL PADA KETUA PROGRAM STUDI DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
(UIN) SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA)
Hak Cipta ©Dr. Esi Hairani,M.Pd 2018**

**Penulis
Dr. Esi Hairani, M.Pd**

**Penyunting
Reksiana, MA.Pd**

**Dewan Redaksi IIQ Press
Abdul Rosyid, Reksiana, Rahmatul Fadhil dan hasanah**

**Layout & Desain Cover
Waki Ats Tsaqafi**

**Diterbitkan Oleh:
Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta Press
Jl. Ir. H. Juanda No. 70 Ciputat Tangerang 15419
Telp. (021) 74705154**

**Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Hairani, Esi, Dr. M.Pd.,
Ciputat: IIQ Press 2018
Xiv+101 halaman; 16x24 cm
ISBN 978-602-53674-7-8**

ISBN 978-602-53674-7-8



DAFTAR ISI

	Halaman
COVER	i
ABSTRACT	ii
RINGKASAN	iii.
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING	vi
LEMBAR PERNYATAAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Pembatasan Masalah	10
D. Perumusan Masalah	10
E. Kegunaan Penelitian	11
BAB II KAJIAN TEORETIK	12
A. Deskripsi Teoretik	12
1. Kineja	12
2. Kepemimpinan	30
3. Kerja Tim	38
4. Pengambilan Keputusan	54
B. Kerangka Hipotesis	67
C. Hipotesis Penelitian	75
D. Model Hipotetik	76
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	77
A. Tujuan Penelitian	77
B. Tempat dan Waktu Penelitian	78
C. Metode Penelitian	78
D. Populasi dan Sampel Penelitian	78
E. Teknik Pengumpulan Data	79
F. Instrument Penelitian	80
1. Variabel Kinerja (Y)	80
a. Definisi Konseptual	80
b. Definisi Operasional	80
c. Kisi-Kisi Instrumen Kinerja	80
d. Validasi Instrumen Kinerja	81
2. Variabel Kepemimpinan (X1)	83
a. Definisi Konseptual	83
b. Definisi Operasional	83
c. Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan	84

d. Validasi Instrumen Kepemimpinan	84
3. Variabel Kerja Tim (X ₂).....	85
a. Definisi Konseptual	85
b. Definisi Operasional	85
c. Kisi-Kisi Instrumen Kerja Tim	86
d. Validasi Instrumen Kerja Tim	86
4. Variabel Pengambilan Keputusan (X ₃)	87
a. Definisi Konseptual	87
b. Definisi Operasional	87
c. Kisi-Kisi Instrumen Pengambilan Keputusan	88
d. Validasi Instrumen Pengambilan Keputusan	88
G. Tehnik Analisa Data.....	90
H. Hipotesis Statistik	91
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	92
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	92
1. Kinerja	92
2. Kepemimpinan	93
3. Kerja Tim.....	95
4. Pengambilan Keputusan	96
B. Pengujian Persyaratan Analisis	99
1. Uji Normalitas.....	99
a. Uji Normalitas Data Skor Y atas X ₁	99
b. Uji Normalitas Data Skor Y atas X ₂	99
c. Uji Normalitas Data Skor Y atas X ₃	99
d. Uji Normalitas Data Skor X ₃ atas X ₁	99
e. Uji Normalitas Data Skor X ₃ atas X ₂	100
2. Uji Linieritas dan Signifikansi Koefisien Regresi	100
a. Kinerja (Y) Terhadap Kepemimpinan (X ₁)	101
b. Kinerja (Y) Terhadap Kerja Tim (X ₂)	102
c. Kinerja (Y) Terhadap Pengambilan Keputusan (X ₃)	103
d. Pengambilan Keputusan (X ₃) Terhadap Kepemimpinan (X ₁)	103
e. Pengambilan Keputusan (X ₃) Terhadap Kerja Tim (X ₂)	104
f. Kerja Tim (X ₂) Terhadap Kepemimpinan (X ₁)	105
C. Analisis Pengujian Model.....	107
D. Pengujian Hipotesis	109
E. Pembahasan	114
F. Keterbatasan Penelitian.....	118
BAB V KESIMPULAN	119
A. Kesimpulan	119
B. Implikasi	120
C. Saran.....	121
DAFTAR PUSTAKA	123
LAMPIRAN I INSTRUMEN PENELITIAN	125

LAMPIRAN 2 HASIL UJI COBA INSTRUMEN (VALIDITAS DAN REALIBILITAS)	143
LAMPIRAN 3 DATA DAN ANALISIS	171
RIWAYAT HIDUP	229

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrumen penelitian	126
2. Data dan hasil ujicoba instrumen	149
3. Contoh perhitungan manual validitas dan reliabilitas	157
4. Data penelitian	172
5. Analisis Deskripsi data penelitian	178
6. Uji normalitas	187
7. Uji linieritas dan keberartian regresi	193
8. Uji analisis jalur	214
9. Riwayat hidup	229

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Variabel yang mempengaruhi kinerja	18
2.2 <i>Types of citizenship behaviors</i>	24
2.3 <i>To be a good performer</i>	25
2.4 <i>Sources of performance appraisal information</i>	27
2.8 Leader decision making style	35
2.9 <i>The life cycle theory of leadership</i>	37
2.10 Source of work team problem	50
2.12 Decision making process.....	62
2.13 Model hipotetik penelitian	76
4.1 Histogram skor kinerja (X_4)	93
4.2 Histogram skor kepemimpinan (X_1).....	95
4.3 Histogram Skor Kerja Tim (X_2).....	96
4.4 Histogram skor pengambilan keputusan (X_3).....	97
4.5 Model hubungan Struktural Antar Variabel	108
4.6 Struktur akhir analisis jalur setelah pengujian hipotesis	112

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Atribusi analisis kinerja diri sendiri	16
2.2 <i>Behaviors involved in adabtability</i>	21
2.3 <i>Day to day behavior perfomed by leaders</i>	38
3.1 Kisi-kisi instrumen kinerja (Y)	81
3.2 Kisi-kisi instrumen kepemimpinan (X ₁)	84
3.3 Kisi-kisi instrumen kerja tim (X ₂)	86
3.4 Kisi-kisi instrument pengambilan keputusan (X ₃).....	88
4.1 Distribusi frekuensi kinerja (Y)	93
4.2 Distribusi frekuensi skor kepemimpinan (X ₁)	94
4.3 Distribusi Frekuensi Skor Kerja Tim (X ₂)	95
4.4 Distribusi Frekuensi skor pengambilan keputusan (X ₃)	97
4.5 Rangkuman Hasil Pengujian Normalitas <i>Liliefors</i>	100
4.6 Anava Uji Signifikansi Dan Linieritas Regresi Y-X ₁	101
4.7 Anava Uji Signifikansi Dan Linieritas Regresi Y-X ₂	102
4.8 Anava Uji Signifikansi Dan Linieritas Regresi Y-X ₃	103
4.9 Anava Uji Signifikansi Dan Linieritas Regresi X ₃ -X ₁	104
4.10 Anava Uji Signifikansi Dan Linieritas Regresi X ₃ -X ₂	105
4.11 Anava Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi X ₂ -X ₁	106
4.12 Rangkuman hasil uji signifikansi regresi dan uji linieritas	106
4.13 Matriks koefisien korelasi sederhana antar variabel	107
4.14 Rangkuman hasil analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total pada model hipotetik penelitian	108
4.15 Hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur	113
4.16 Rekapitulasi hasil pengujian hipotesis	113

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perguruan tinggi merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang memiliki karakteristik tersendiri dibandingkan pendidikan dasar dan menengah. Berdasarkan undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, ditetapkan bahwa pendidikan tinggi merupakan kelanjutan pendidikan menengah. Selanjutnya peraturan pemerintah no 60 tahun 1999 tentang pendidikan tinggi, menyebutkan bahwa tujuan pendidikan tinggi adalah 1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau professional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan/atau memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian; dan 2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan taraf kehidupan bermasyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.¹

Perguruan tinggi sebagai satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi sesuai dengan amanat undang-undang no 20 tahun 2003 tentang pendidikan nasional bahwa sebagai tempat pendidikan yang menghasilkan lulusan berahlak mulia, jujur, berkualitas, demokratis dan mampu menghadapi tantangan dan persaingan antar bangsa.²

Termasuk dalam kebijakan pendidikan tinggi di Indonesia telah mengalami banyak perubahan. Perubahan tersebut tercermin pada kerangka pembangunan pendidikan

¹ Departemen Pendidikan Nasional, *Undang-undang Republik Indonesia Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Depdiknas, 2003), p.85

² Depdiknas, *Op.cit.p.86*

tinggi jangka panjang (KPPT-JP) yang ditetapkan oleh pemerintah (sejak 1975) setiap sepuluh tahun, yang berbeda hanyalah pada penekanan setiap periodenya. Pada KPPT-JP III (1996-2005) telah dirintis reformasi kebijakan perguruan tinggi, yang memunculkan lima pilar perguruan tinggi, yaitu kualitas, otonomi, akuntabilitas, akreditasi, dan evaluasi. Kelima pilar tersebut merupakan paradigma baru pendidikan tinggi Indonesia. Konsep "paradigma baru" bagi Perguruan Tinggi di Indonesia yang merupakan penerjemahan dari kebijakan global dinaungi oleh UNESCO. Adalah "*World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action*" di Paris tahun 1998, yang menjelaskan bahwa dalam dunia yang tengah berubah sangat cepat, terdapat kebutuhan mendesak bagi adanya visi dan paradigma baru perguruan tinggi. Deklarasi penting inilah yang menjadi sumber utama bagi konsep paradigma baru perguruan tinggi di Indonesia.

Perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan tinggi, yang semula menggunakan pendekatan sentralistik, bergeser menjadi pendekatan desentralistik. Perubahan paradigmatis tersebut terjadi secara paralel dengan perubahan sifat pemerintahan dari sentralistik ke desentralistik. Selain itu kondisi krisis ekonomi pada tahun 1997 mendorong berbagai usaha penyelamatan yang dilakukan oleh bangsa Indonesia, termasuk menyelamatkan keberlangsungan pengembangan pendidikan tinggi. Yang secara khusus disusun dalam Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003-2010 (*HELTS / Higher Education Long Term Strategy 2003-2010*) yaitu optimasi pembinaan dan pembangunan pendidikan tinggi akan dilakukan melalui peningkatan kapasitas perencanaan pembangunan perguruan tinggi yang mampu meningkatkan kinerja kolektif untuk meningkatkan kualitas yang berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi diri, otonomi, akuntabilitas, dan akreditasi. Kinerja kolektif

tersebut sangat membutuhkan dukungan dari semua unsur stakeholders yaitu: pembuat dan pengawas kebijakan (lembaga eksekutif, legislatif dan yudikatif), masyarakat perguruan tinggi (pimpinan rektor, dekan, kepala jurusan atau ketua program studi yang mengasuh prodinya, dosen, staf pendukung, dan mahasiswa), dan masyarakat umum (orangtua mahasiswa, sektor produktif, asosiasi profesi, lembaga swadaya masyarakat, alumni perguruan tinggi, media massa, serta kelompok masyarakat lainnya).

Selanjutnya kebijakan pembangunan pendidikan tinggi diarahkan untuk menunjang 3 (tiga) kebijakan utama pembangunan pendidikan tinggi, yang tercantum dalam Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional 2006-2015, yaitu (1) peningkatan otonomi dan desentralisasi pengelolaan perguruan tinggi, (2) peningkatan mutu pendidikan tinggi agar dapat berkontribusi optimal pada peningkatan daya saing bangsa, dan (3) peningkatan peluang dan kesehatan organisasi pendidikan tinggi. Kebijakan utama mengenai otonomi dan kesehatan organisasi lebih dititik beratkan pada upaya internal pengelolaan perguruan tinggi, sedangkan kebijakan peningkatan kontribusi terhadap lingkungan eksternal termasuk partisipasi dalam pembangunan nasional.

Selanjutnya BAPPENAS selaku badan yang melakukan perencanaan nasional sudah menuangkan program-program Depdiknas untuk pendidikan tinggi yaitu: perluasan perguruan tinggi, mendorong jumlah jurusan di perguruan tinggi yang masuk dalam 100 besar Asia, Akselerasi jumlah program studi kejuruan, vokasi, dan profesi, serta peningkatan jumlah dan mutu publikasi ilmiah dan hak-hak atas kekayaan³.

³ Departemen Pendidikan Nasional, *Rencana Strategi Departemen pendidikan Nasional Tahun 2005-2009: Menuju Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang 2025*, (DEPDINAS,2005). h.7

Berdasarkan rencana strategis perguruan tinggi tersebut sudah seharusnya pimpinan di perguruan tinggi dari semua lini termasuk ketua program studi memerlukan kinerja yang efektif dan efisien. Di sisi lain perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut kepala program studi atau kepala jurusan lebih profesional. Setiap pimpinan dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan tinggi secara terarah, terencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kinerja profesional memerlukan kompetensi suatu kemampuan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang menjadi tanda-tanda profesionalisme dalam unggulan bidang tertentu. Maka diperlukan peningkatan profesionalisme manajemen perguruan tinggi, termasuk pada ketua jurusan atau ketua program studi.

Jika dikaitkan dengan panduan penyelenggaraan evaluasi diri perguruan tinggi diperlukan indikator kinerja, yaitu pernyataan yang bersifat kuantitatif ataupun kualitatif. Kualitas kinerja ditunjukkan dengan efisiensi, produktivitas, efektivitas, akuntabilitas, kemampuan inovasi (*system maintenance*) dan suasana akademik. Lebih lanjut dijelaskan bahwa: (a) Efisiensi merupakan keterkaitan antara masukan/sumber daya dan proses dan menunjukkan derajat kehematan penggunaan sumber daya dalam penyelenggaraan proses; produktivitas merupakan keterkaitan antara proses dan keluaran (dalam hal ini hasil), dan menunjukkan jumlah satuan hasil yang terjadi karena suatu proses tertentu, dihitung berdasarkan penggunaan sumber daya tertentu; (c) efektivitas merupakan keterkaitan antara hasil dan tujuan, serta menunjukkan derajat

kesesuaian antara yang dinyatakan sebagai tujuan dengan hasil yang dicapai; (d) akuntabilitas adalah derajat pertanggungjawaban dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi perguruan tinggi. Akuntabilitas menyangkut pertanggungjawaban penggunaan sumber daya berdasarkan standar dan norma yang berlaku; (e) kemampuan inovasi adalah derajat kelenturan perguruan tinggi/program studi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat; dan (f) suasana akademik adalah suasana yang meliputi civitas akademik dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan kelembagaan.⁴

Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai salah satu perguruan tinggi negeri (PTN) Islam di Jakarta, yang memiliki peran dalam mewujudkan tujuan pendidikan melalui kegiatan tridarma perguruan tinggi yakni dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Juga sebagai institusi pembelajaran dan transmisi ilmu pengetahuan, institusi riset yang mendukung proses pembangunan bangsa, dan sebagai institusi pengabdian masyarakat yang menyumbangkan program-program peningkatan kesejahteraan sosial. Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki visi untuk menjadi universitas yang berdaya saing tinggi dan terdepan dalam mengembangkan dan mengintegrasikan aspek keislaman, keilmuan, kemanusiaan, dan keindonesiaan. Sedangkan misinya adalah: 1) menghasilkan sarjana yang memiliki keunggulan kompetitif dalam persaingan global, 2) meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan untuk mengembangkan dan mengintegrasikan aspek keislaman, keilmuan, dan keindonesiaan, 3) meningkatkan kualitas penelitian dan pengabdian yang bermanfaat bagi kepentingan keilmuan dan

⁴ Pramutadi, S, *Panduan Penyelenggaraan Evaluasi Diri di Perguruan Tinggi* (Jakarta: Dikti Depdiknas, 1995), p.23.

kemasyarakatan, 4) membangun good university governance dan manajemen yang professional dalam mengelola sumber daya perguruan tinggi sehingga menghasilkan pelayanan prima kepada civitas akademika dan masyarakat, 5) membangun kepercayaan dan mengembangkan kerjasama dengan lembaga nasional, regional, maupun internasional.⁵ Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, dilakukan berbagai upaya peningkatan kinerja agar dapat memenuhi kebutuhan stakeholder pada umumnya dan peningkatan mutu pelayanan kepada mahasiswa pada khususnya.

Berkaitan dengan itu, peranan jurusan atau program studi menjadi ujung tombak keberhasilan. Dalam pelaksanaan penilaian lembaga akreditasi setiap jurusan yang memenuhi kriteria akan mendapatkan nilai akreditasi yang baik sebagai salah satu target capaian. Untuk itu, ketua program studi dituntut melakukan terobosan ataupun inovasi didalam mengelola jurusan. Agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada mahasiswanya. Sehingga dituntut keterlibatan secara aktif dan kerjasama yang baik diantara para pelaku, seperti ketua jurusan, sekretaris, staf jurusan, kabag, kasubag, kaprodi, kaprog, staf pengajar bersama sama-sama member kontribusi sesuai dengan tugas dan wewenang dari masing-masing peersonil untuk mewujudkan keberhasilan jurusan. Pemimpin jurusan, sebagai pucuk pimpinan di jurusan atau program studi dihadapkan pada keharusan dan tuntutan kinerja yang berkenaan dengan kemampuan profesionalnya dalam mengelolah manajemen jurusan baik dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan, mengevaluasi dan mengembangkan semua kegiatan pendidikan serta mampu mengelola staf pengajar dan

⁵ UIN Pedoman Akademik Program Strata I 2010-2011, p 13

pegawai yang ada di jurusan agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada mahasiswa sebagai pelanggannya.

Sejalan dengan itu, tugas pokok dan fungsi jabatan, tugas ketua jurusan di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah adalah membantu dekan dalam melaksanakan program akademik dan membina mahasiswa di tingkat jurusan. Dengan tugas pokok: memimpin pelaksanaan dikjar, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta pembinaan mahasiswa di tingkat jurusan, menyusun rencana dan melaksanakan program kerja jurusan, mengkoordinir pelaksanaan kegiatan administrasi akademik di tingkat jurusan, mengkoordinir dan mengarahkan pelaksanaan tugas sekretaris dan staf jurusan, melakukan koordinasi dan kerjasama dengan satuan kerja lain yang terkalit (intern maupun ektern), menyelesaikan masalah yang timbul di jurusan, melaporkan pelaksanaan kegiatan jurusan secara periodik kepada pimpinan fakultas, memberikan bimbingan dan mengarahkan terhadap kegiatan organisasi kemahasiswaan di tingkat jurusan, melaksanakan penilaian prestasi kerja dosen di setiap semester. Kewenangan atau peranan kaprodi adalah menentukan dosen pembimbing skripsi dan pergantiannya, memantau proses perkuliahan, menyelenggarakan UTS dan UAS, menyelenggarakan rapat 3 bulanan, menyelenggarakan perkuliahan semester pendek (SP), menyelenggara ujian komprehensif, meyenggarakan ujian seminar proposal skripsi.

Persoalan mutu pendidikan akan sangat berkaitan dengan bagaimana proses belajar mengajar mahasiswa dari pendidik, bagaimana mahasiswa belajar, bagaimana kinerja pimpinan jurusan dalam mengelola manajemen jurusan sehingga memberikan pelayanan yang bermutu bagi mahasiswanya. Keberhasilan ini akan dapat dicapai bila

kepemimpinan dari pimpinan jurusan mampu mengelola manajemen di jurusan. Kepemimpinan akan berhasil bila ada kerjasama yang baik sesama dosen dan sesama karyawan atau pegawai atau sesama dosen dan pegawai dengan pemimpin jurusan dalam mengelola jurusan atau program studi dengan baik. Sehingga dirasakan manfaatnya oleh mahasiswa pada layanan yang bermutu.

Namun pada kenyataannya selain meningkatkan kualitas yang berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi diri, otonomi, akuntabilitas, dalam pelaksanaan penilaian lembaga akreditasi setiap jurusan yang memenuhi kriteria akan mendapatkan nilai akreditasi yang berbeda-beda. Disinilah letak perbedaan kinerja ketua program studi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga yang telah ditetapkan. karena kinerja menurut Robbins, merupakan tolok ukur keberhasilan melakukan suatu pekerjaan. Selain itu perlu dilakukan lagi penelitian untuk melihat bagaimana kinerja dari pemimpin jurusan sebagai pengelola jasa di jurusan, apakah telah sesuai dengan yang diharapkan, serta mengetahui faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja, yaitu kepemimpinan, kerja tim, serta pengambilan keputusan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang disajikan pada latar belakang masalah tersebut di atas maka permasalahan penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut: manajemen, kepemimpinan, kerja tim, pengambilan keputusan, kinerja, kualitas, inovasi dan kreativitas.

C. Pembatasan Masalah

Berbagai faktor yang nampak pada pemaparan latar belakang masalah dan identifikasi masalah menunjukkan berbagai peluang yang diduga memiliki pengaruh terhadap topik kajian tentang kinerja ketua program studi di Universitas Islam Negeri Jakarta, maka dalam upaya melakukan penelitian ini, peneliti melakukan pembatasan masalah pada pengaruh antara kepemimpinan, kerja tim, dan pengambilan keputusan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah sebagaimana diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja?
2. Apakah kerja tim berpengaruh langsung terhadap kinerja?
3. Apakah pengambilan keputusan berpengaruh langsung terhadap kinerja?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan?
5. Apakah kerja tim berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan?

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk: 1) Memberikan gambaran tentang sebab akibat antara kinerja ketua program studi di perguruan tinggi dengan kepemimpinan, kerja tim dan pengambilan keputusan; 2) menyajikan tingkat pengaruh kepemimpinan, kerja tim, dan pengambilan keputusan terhadap kinerja ketua program studi di Universitas Islam Negeri Jakarta; 3) Masukan bagi pengelola pendidikan di perguruan tinggi untuk dapat menyusun kebijakan dan peraturan dalam meningkatkan kinerja pimpinan di perguruan tinggi. 4) Memberikan kontribusi bagi pengembangan

keahlian ilmu pengetahuan bidang manajemen pendidikan dan 5) menjadi pembandingan bagi peneliti lain ketika mengembangkan kajian yang mungkin lebih mendalam tentang kinerja ketua program studi di perguruan tinggi.

BAB II

DESKRIPSI TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR, DAN RUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretik

1. Kinerja

Kinerja adalah ukuran dari suatu hasil pekerjaan berupa barang ataupun jasa, kinerja seseorang dapat dilihat dari barang atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang tersebut. Ini berarti bahwa kinerja seseorang terkait dengan keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berikut ini definisi kinerja dengan sudut pandang yang berbeda oleh para ahli, Kinerja menurut Robbin dan Coulter, secara sederhana mendefinisikan *performance is the end result of an activity*⁶, yakni hasil akhir dari suatu aktivitas. Kinerja juga didefinisikan sebagai "*carrying out job responsibilities as efficiently and effectively as possible*", hal ini menunjukkan hasil kerja secara efektif dan efisien yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Schermerhorn, James, dan Osborn: "*Performance is formally defined as the quantity and quality of task accomplishments-individual, group, or organizational*",⁷ hal ini menunjukkan bahwa kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. setiap

12

⁶ Stephen P. Robbins, and Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007) p. 564

⁷ John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior* (New York: John Willey & Sons, 1991), p. 59.

penyelesaian tugas dapat dilakukan oleh individu maupun kelompok, dimana hasil kerja ini dapat terlihat maupun tidak terlihat, baik dilakukan oleh individu maupun kelompok.

Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson, dinyatakan sebagai "*Integrative Model of Organization Behavior*". Jadi kinerja dan komitmen organisasi merupakan outcome individu dari model integrasi perilaku organisasi. Selanjutnya dinyatakan, *Job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment. Job performance has three dimensions: task performance, citizenship behavior and counterproductive behavior*"⁸ Definisi kinerja ini meliputi perilaku-perilaku yang ada dalam kendali pekerja, tetapi memiliki batasan-batasan perilaku yang relevan atau tidak relevan dengan kinerja. Dimensinya terdiri dari perilaku karyawan dalam tugas, aktivitas perorangan, dan perilaku yang tidak produktif.

Ada banyak definisi tentang kinerja, menurut Rivai dan Basri, mengumpulkan beberapa definisi kinerja dari berbagai sumber sebagai berikut:⁹ 1) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps: 1992); 2) kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux: 1993); 3) Kinerja merupakan suatu dari motivasi dan kemampuan (Hersey and Blanchard:1993) ini berarti untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif

⁸Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2009), p. 37.

⁹Veithzal Rivai, Ahmad Fawzi, Mohd Basri, *Performance Appraisal* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), p. 14.

untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana menggunakannya.

Menurut William Linsay dan Petrick, "*work performance can defined as behavior associated with the accomplishment of expected, specified, or formal role requirements on the part of individual organizational members*".¹⁰ Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sebagai perilaku yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan yang diharapkan, spesifik atau bersifat formal oleh masing-masing anggota organisasi.

Apabila berdasarkan perilaku dalam manajemen, menurut Luthans, "*Behavior performance managemen is not a good idea to be tried for a while and then cast aside for some other good idea. It is a science that explains how people behave. It cannot go away anymore than grativity can go away. In a changing world, the science of behavior must remain the bedrock, the starting placefor every decision we make, every new technology we apply, and every initiative we employ in our efforts to bring out the best in people*".¹¹ Hal ini menunjukkan bahwa kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Dikaitkan dengan peran individu dalam organisasi, kinerja adalah serangkaian perilaku atau kegiatan individu yang sesuai dengan harapan atau keinginan organisasi tempat ia bekerja. Hasil kerja individu tergantung pada perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Untuk mengukur hasil kerja individu maka yang dievaluasi adalah hasil tugas dari seseorang atau produk apa yang dihasilkan. Umumnya hasil kerja individu berupa data atau informasi, jasa dan benda. Evaluasi pengukurannya berupa

¹⁰ William M.Linsay and Josef A.Petrick, *Total Quality and Organization Developmen* (Pelray Beach Florida: St. Lucia Press, 1997), p. 266.

¹¹ Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: Mc Graw-Hill, 2008), p. 374.

kuantitas dan kualitas yang dihasilkan. Kualitas dilihat dari ketepatan, keterampilan, ketelitian dan kerapihan hasil kerja. Kuantitas dilihat dari jumlah keluaran atau seberapa cepat seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugas ekstra atau mendesak.

Dari berbagai pendapat tersebut di atas menunjukkan bahwa kinerja berhubungan dengan hasil kerja seseorang setelah menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebagai ekpresi potensi berupa perilaku atau cara seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau tugas sehingga menghasilkan suatu produk yang merupakan wujud dari semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Oleh sebab itu, kinerja dapat diukur berdasarkan aspek, yaitu perilaku dalam melaksanakan tugas, perilaku antar sesama dalam melaksanakan kegiatan atau cara untuk menghasilkan suatu hasil kerja (*task oriented* dan *people oriented*). Dengan kata lain, dapat dinyatakan kinerja merupakan hasil, baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Dari berbagai pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja berhubungan dengan hasil kerja seseorang setelah menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi seseorang untuk mencapai kinerja yang baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Timpe, kinerja seseorang dapat diketahui oleh faktor internal dan eksternal.¹² Seperti pada tabel berikut:

Tabel.2.1. Atribusi analisis kinerja diri sendiri

Mengapa dibalik keberhasilan dan kegagalan?

	Internal (pribadi)	Eksternal (lingkungan)
Kinerja baik	-Kemampuan tinggi	--pekerjaan mudah

¹² Timpe, A. Dale, *Performance*, (Jakarta: Gramedia, 2000) p.33.

Kinerja buruk	-Kerja keras	-nasib baik
	-Kemampuan rendah -upaya sedikit	-bantuan dari rekan kerja -pimpinan yang baik -pekerjaan sulit -nasib baik -rekan kerja tidak produktif -bimbingan tidak simpatik

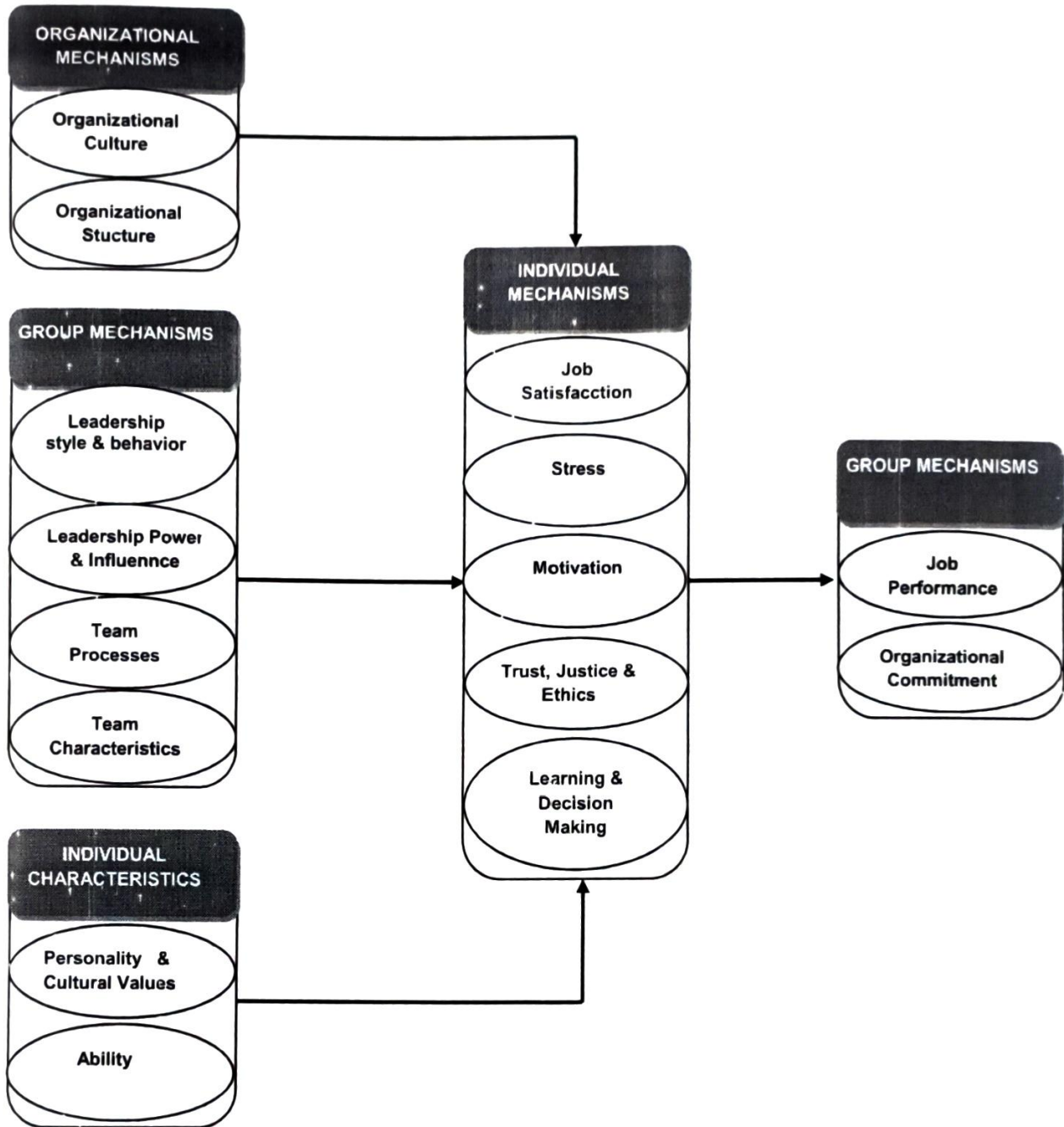
Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa kinerja yang baik akan meningkatkan kemampuan yang tinggi dan memiliki kemauan kerja keras bagi seorang pekerja. Sedangkan kinerja yang buruk akan menghasilkan kemampuan yang rendah serta mempunyai upaya yang rendah pula dalam bekerja.

Dalam membahas kinerja, perlu dikaji juga mengenai sumber-sumber yang menyebabkan kinerja tidak efektif, sumber utama menyebabkan kinerja tidak efektif berasal dari: 1) sumber individu itu sendiri yaitu: (a) kelemahan intelektual, (b) kelemahan psikologis, (c) kelemahan fisikologis, (d) demotivasi, (e) faktor personalitas, (f) keusangan/ketuaan, (g) preparasi posisi, (h) orientasi nilai; 2) sumber dari organisasi, yaitu: (a) sistem organisasi, (b) peranan organisasi, (c) kelompok-kelompok dalam organisasi, (d) perilaku yang berhubungan dengan pengawasan, (e) Budaya organisasi; 3) sumber dari lingkungan eksternal, yaitu: (a) keluarga, (b) kondisi ekonomi, (c) kondisi politik, (d) kondisi hukum, (e) nilai-nilai sosial, (f) pasaran kerja, (g) perubahan teknologi, (h) perkumpulan-perkumpulan. Faktor-faktor yang menjadi penyebab ketidak efektifan kinerja perlu diperhatikan agar dapat dengan mudah meningkatkan kinerja personil dalam suatu organisasi.

Sementara itu menurut Colquitt, Lepine dan Wesson, kinerja dipengaruhi oleh empat faktor utama: (1) mekanisme organisasi, yaitu: (a) budaya organisasi, (b) struktur organisasi; (2) mekanisme kelompok, yaitu: (a) kepemimpinan (b) proses kerja tim, (c) karakteristik tim; (3) karakteristik individu, yaitu: (a) personality dan nilai budaya, (b)

kemampuan; (4) mekanisme Individu, yaitu: (a) kepuasan kerja, (b) stress, (c) motivasi, (d) kepercayaan (*trust*), keadilan, dan etika, (e) pembelajaran dan pengambilan keputusan¹³. Dasar acuan teoritik yang digunakan untuk menjelaskan faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut ditunjukkan pada gambar 2.1. Variabel yang mempengaruhi kinerja berikut:

¹³Colquitt, Lepine, and Wesson, *Op.cit.*, p. 34.



Gambar 2.1. Variabel yang mempengaruhi kinerja

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill, 2009: 34.

LMI-CEO menggambarkan hubungan kerja dengan kecenderungan perilaku kerja melalui 7 indikator kinerja yaitu: (1) produktivitas, (2) kualitas kerja, (3) inisiatif, (4) Kerja

Tim, (5) pemecahan masalah, (6) Tanggapan adanya stress dan konflik di tempat kerja, (7) motivasi kerja.¹⁴

Dengan demikian kinerja dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, secara khusus dalam penelitian ini akan mengkaji pengaruh kepemimpinan, kerja tim, dan pengambilan keputusan terhadap Kinerja pimpinan ketua program studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta.

Menurut pendapat Colquitt, Lepine dan Wesson, Pada dasarnya, kinerja berarti bagaimana menjadi pekerja yang baik, yang memberikan kontribusi positif pada organisasi, dengan kategori yaitu¹⁵: yang pertama disebut *task performance* dan yang kedua *citizenship behavior*, dan yang ketiga berhubungan dengan moral yang berkontribusi negative dan harus dihindari yaitu *counter productive behavior*.

Pertama, ***task performance*** mencakup perilaku-perilaku pekerja yang secara langsung dilibatkan dalam transformasi sumber daya organisatoris pada barang-barang atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, terdiri dari dua kategori:

- a. *Routine task performance*, yaitu tugas yang terjadi secara normal, rutin, atau dapat diprediksi.
- b. *Adaptive task performance*, sering disebut dengan "penyesuaian" (*adaptability*) yaitu tuntutan-tuntutan tugas yang baru, tidak biasa, atau setidaknya, tidak dapat diprediksi. Termasuk tugas "Penyesuaian" yaitu menangani keadaan genting atau krisis, mengatasi tekanan kerja, memecahkan permasalahan secara kreatif, menghadapi situasi yang tidak menentu atau tidak dapat diprediksi, mempelajari tugas-tugas

¹⁴ LMI-CEO, *Profile Performance Indikator* ([Http://www.lmi-ceo.com/pi/perform.html](http://www.lmi-ceo.com/pi/perform.html)).

¹⁵ Colquitt, Lepine, and Wesson, *Op.cit.*, p. 37.

pekerjaan, teknologi dan situasi kerja, mempertunjukkan penyesuaian intra-personal, dan menunjukkan penyesuaian kultural. Sesuai dengan tabel berikut:

Tabel 2.2. *Behaviors involved in adaptability*

BEHAVIOR TITLE	EXAMPLE OF ACTIVITIES
<i>Handling emergencies of crisis situations</i>	<i>Quickly analyzing options for dealing with danger or crises and their implication; making split-second decisions based on clear and focused thinking.</i>
<i>Handling work stress</i>	<i>Remaining composed and cool when faced with difficult circumstances or a highly demanding workload or schedule; acting as a calming and settling influence to whom others can look for guidance</i>
<i>Solving problem creatively</i>	<i>Turning problem upside-out to find fresh new approaches; integrating seemingly unrelated information and developing creative solutions.</i>
<i>Dealing with uncertain and unpredictable work situations</i>	<i>Readily and easily changing gears in response to unpredictable or unexpected events and circumstances; effectively adjusting plans, goals, actions, or priorities to deal with changing situations.</i>
<i>Learning work task, technologies, and work situations</i>	<i>Quickly and proficiently learning new methods or how to perform previously unlearned tasks; anticipating change in the work demands and searching for and participating in assignments or training to prepare for these change.</i>
<i>Demonstrating interpersonal adaptability</i>	<i>Being flexible and open minded when dealing with others, listening to and considering others viewpoints and opinions and altering own opinion when it is appropriate to do so</i>
<i>Demonstrating cultural adaptability</i>	<i>Willingly adjusting behavior or appearance as necessary to comply with or show respect for others values and customs; understanding the implications of one's actions and adjusting approach to maintain positive relationships with other groups, organizations, or cultures</i>

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill, 2009: 40.

Menjadi tugas dan tanggungjawab pimpinan perguruan tinggi termasuk ketua program studi dalam hal efisiensi, produktifitas, efektivitas, akuntabilitas, pengembangan inovasi, yang berkaitan dengan: a) penyusunan program kerja, b) pengembangan akademik, c) pengaturan proses perkuliahan, d) pelaksanaan dan penilaian proses hasil perkuliahan, e) pembinaan dan pengaturan beban kerja dosen serta tenaga administrasi, f) penilaian kinerja dosen dan tenaga administrasi, g) penyelenggaraan administrasi di

program studi yang meliputi administrasi, ketenagaan, keuangan, kemahasiswaan, perlengkapan, dan kurikulum, h) pembinaan kemahasiswaan, i) mendukung suasana akademik yang kondusif, dan j) pelaksanaan kerjasama program studi dengan lembaga lain.

Kedua, ***citizenship behavior*** yaitu sebagai aktivitas kerja sukarela yang dianggap berkontribusi terhadap organisasi dengan meningkatkan kualitas keseluruhan dari kerja yang dilakukannya. Ada dua kategori dari *citizenship behavior* yaitu:

1) *Interpersonal citizenship behavior*, Perilaku seperti ini menguntungkan rekan sekerja dan kolega serta memberikan bantuan, dukungan dan pengembangan para anggota organisasi lainnya menjangkau harapan kerja yang normal. Dimensinya adalah sebagai berikut: *helping, courtesy, sportsmanship*.

2) *Organizational citizenship behavior*, perilaku ini bermanfaat bagi organisasi-organisasi yang besar dengan mendukung dan memperjuangkan perusahaan, bekerja untuk meningkatkan operasinya, dan terutama loyal kepada perusahaan tersebut. Dimensinya adalah sebagai berikut: *voice, civic virtue, boosterism*.

*"a) helping, assisting coworker who have heavy workloads, aiding them with personal matters, and showing new employees the ropes when they are first on the job. b) courtesy, sharing important information with coworkers. c) sportsmanship, maintaining a positive attitude with coworkers through good and bad time, d) voice, when an employee speaks up to offer constructive suggestions for change, often in reaction to a negative work event. e) civic virtue, participation in company operations at a deeper-than-normal level through voluntary meetings, readings, and keeping up with news that affects the company. f) Boosterism, positively representing the organization when in public"*¹⁶

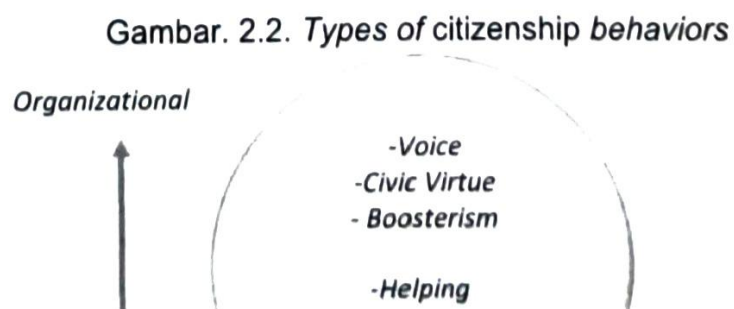
a. *Altruism*, perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain (*helping*). Dimensi ini lebih mengarah kepada

¹⁶ Ibid., pp. 43-46

memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya (*altruism*).

- b. *Courtesy*, perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah–masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- c. *Sportmanship*, perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan–keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
- d. *Conscientiousness*, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
- e. *Civic Virtue*, perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur–prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber–sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. Sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut:



Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill, 2009: 44.

Definisi ditawarkan oleh Organ dalam Colquitt, *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan.

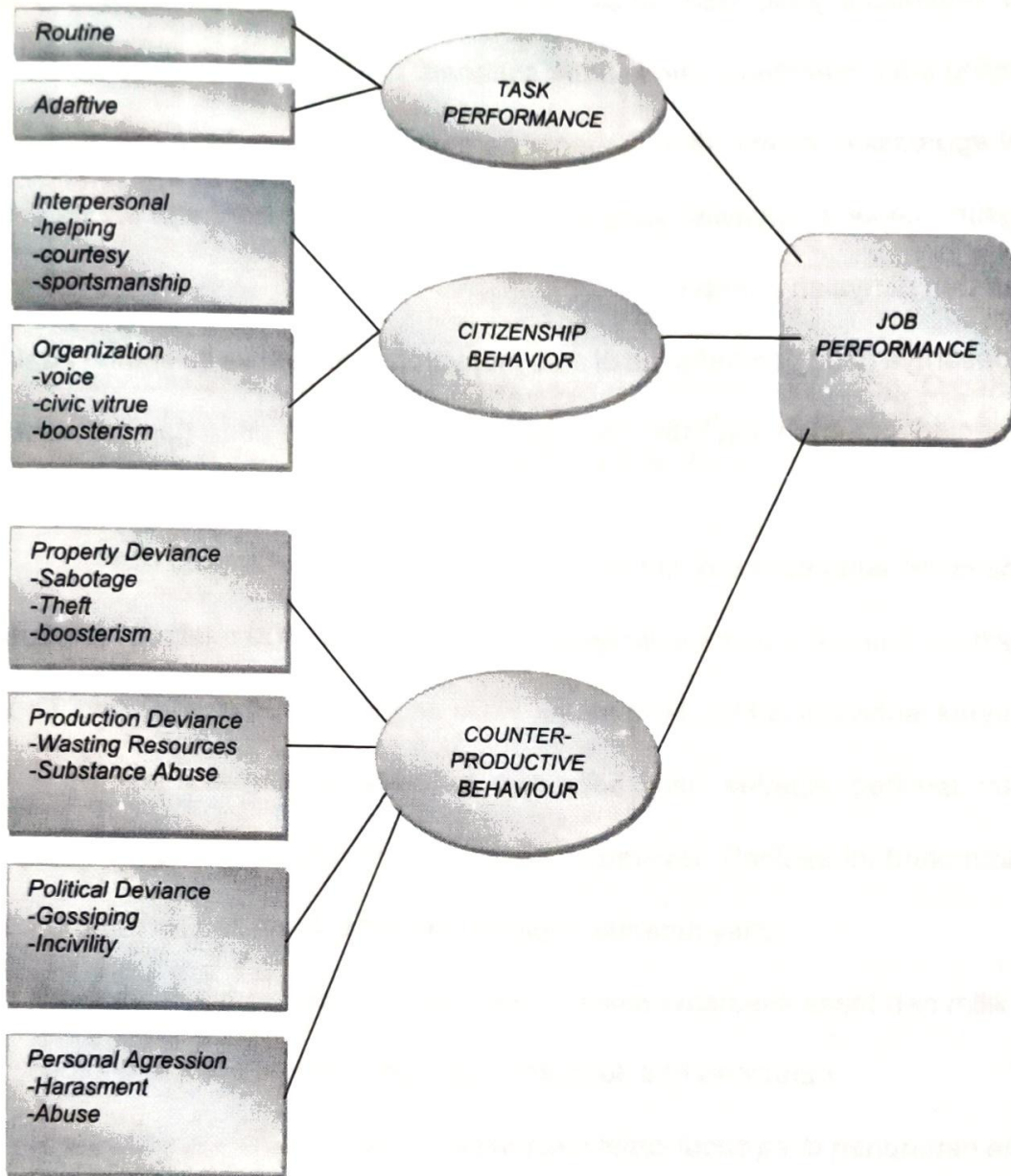
Ketiga, ***counter productive behavior*** yaitu sebagai perilaku yang dengan sengaja menghalangi penyelesaian tujuan organisasi. Perilaku ini berkontribusi negatif pada organisasi dan mesti dihindari. Kategori tersebut yaitu:

- 1) *Property deviance*, perilaku yang menunjukkan merusak asset dan milik organisasi, contohnya *sabotage and theft* yaitu merusak dan pencurian.
- 2) *Production deviance*, melawan organisasi tetapi focus pada penurunan efisiensi hasil kerja, contohnya *wasting resources and substance abuse* yaitu ada sumber yang terbuang dan penyalah gunaan bahan. *Wasting resources*, menggunakan waktu yang lama untuk pekerjaan yang sedikit. Dan *Substance abuse* represents, pekerjaan akan selesai agak lambat dan kurang akurat.

- 3) *Political deviance*, menunjukkan perilaku yang disengaja merugikan individu lain daripada organisasi yang lebih besar. contohnya *Gossiping and incivility* yaitu menggunjing atau memfitnah, dan ketidak sopanan.
- 4) *Personal aggression*, didefinisikan sebagai permusuhan secara lisan dan tindakan fisik langsung kepada karyawan yang lain, contohnya *harassment and abuse* yaitu gangguan dan penyalahgunaan.

Pada dasarnya pada pembahasan di atas menyampaikan bahwa itu semua adalah bagaimana menjadi pekerja yang baik. Sebagaimana dijelaskan pada gambar berikut ini:

Gambar 2.3. To be a good performer



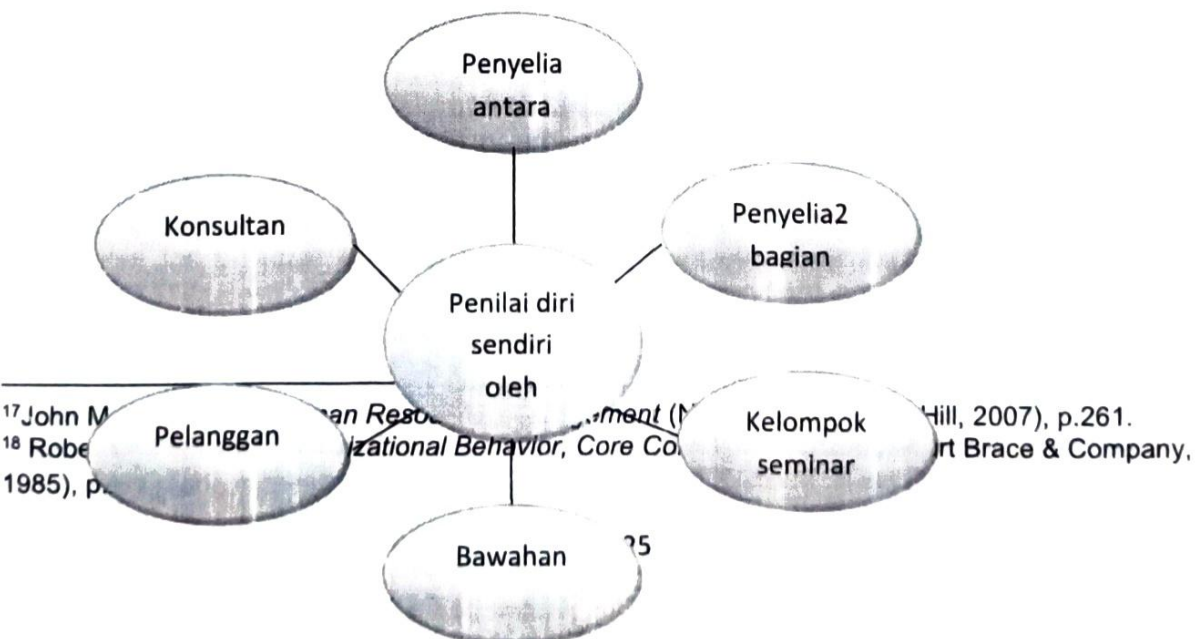
Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill, 2009: 51.

Definisi ini diambil dari kinerja menurut Colquitt, Lepine and Wesson, dengan adaptasi melalui penyederhanaan tanpa mengukur perilaku yang menyangkut moral.

Penilaian kinerja mempunyai dua tujuan penting, yaitu 1) meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, dan 2) memberikan informasi yang akurat untuk selanjutnya digunakan dalam sebuah pembuatan keputusan. Penilaian kinerja yang baik membuat para karyawan mengerti bahwa tingkat motivasi dan kinerja mereka akan dinilai memadai dan diperhatikan. Pada gilirannya, pemahaman ini membuat para karyawan merasa dihargai dan juga mampu melaksanakan tugas, sehingga mereka akan termotivasi untuk mempertahankan motivasi dan kinerja mereka.

Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis terhadap kinerja pegawai atau sumber daya manusia (SDM) berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan atau dibebankan pada mereka. Menurut Ivancevich, penilaian kinerja merupakan aktivitas yang digunakan untuk menentukan pada tingkat mana seorang pekerja menyelesaikan pekerjaannya secara efektif.¹⁷

Penilaian kinerja menurut Vecchio dapat dilakukan oleh siapa pun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan, yaitu (1) para supervisor yang menilai karyawan mereka; (2) karyawan menilai diri mereka sendiri; (3) anggota tim yang menilai sesamanya; (4) para karyawan yang menilai atasan mereka; (5) penilaian dari multi sumber lain;¹⁸ untuk lebih rincinya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.4; *Sources of performance appraisal information.*

Sumber: Robert. P. Vecchio, *Organizational Behavior, Core Concepts*, (USA: Harcourt Brace & Company, 1985), p.264

Dengan demikian, penilaian kinerja secara akurat terhadap pekerjaan pegawai agar perilaku mereka dapat diarahkan melakukan pekerjaan dengan baik sehingga tercapai tujuan organisasi. Untuk melakukan penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang paham benar tentang perilaku karyawan secara individual.

Pada sistem penilaian kinerja yang didesain dengan baik mempunyai lima karakteristik dasar: (1) berkaitan langsung dengan tugas orang tersebut dan mengukur kemampuannya dalam melaksanakan tugas; (2) lengkap, karena mengukur semua aspek yang penting; (3) bersifat obyektif, karena benar-benar mengukur kinerja tugasnya; (4) berdasarkan standar kinerja yang diinginkan; dan (5) didesain untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan seseorang dan selanjutnya menjelaskan mengapa hal tersebut terjadi dan bagaimana mengatasinya.

Selanjutnya tentang outcome dari kinerja menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson, "*Performance outcome: quantity and quality of out put, absenteisme, tardiness, turnover are objective outcome that can be measured in quantitative terms*".¹⁹ Outcome

¹⁹ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, (New York: Mc Graw-Hill/Irwin, 2008), p. 140

kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif, mencakup: kuantitas dan kualitas output, ketidakhadiran, dan pergantian. Selanjutnya pembahasan dimensi kinerja individu menurut Ivancevich, Donnelly, dan Gibson, "*Five individual performance dimension are summarized as represent an example, that are quantity quality, creativity, absenteeism, lateness*".²⁰ Hal ini menggambarkan perlunya kriteria yang valid yaitu dimensi kinerja individu yang benar agar dapat menjadi panduan menuju sukses dan berkesinambungan. Serta terhindar dari kesalahan dalam proses, walaupun dalam beberapa pengukuran dan teknik lebih baik dari pada yang lain sehingga tidak ada yang ideal untuk setiap individu dan pekerjaan. Karena penilaian yang buruk dapat melukai harga diri dan menghalangi kinerja mendatang. Dimensinya meliputi: kualitas, kuantitas, kreativitas, ketidakhadiran dan keterlambatan.

Secara umum teori-teori yang telah dikemukakan, menggunakan unsur-unsur yang sama terhadap pengertian kinerja, kinerja dapat diartikan sebagai perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Maka, kinerja seseorang pemimpin lembaga seperti pimpinan ketua program studi dapat diukur dari perilakunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya.

Demikian pula pandangan Michael Armstrong terhadap kinerja, "*the performance measures for a factor manager might be summarized as follows: 1) output, 2) product quality, 3) productivity, 4) cost and stock control, 5) utilization of plant and machinery, 6)*

²⁰ John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. dan James L. Gibson, *Management*, (Boston: Richard D. Irwin, 1989), p. 55

health and safety, 7). employee relation, 8) employment, 9) development".²¹ hal ini menjelaskan juga pentingnya pengukuran kinerja agar diketahui keberhasilan atau kegagalan seorang dalam melaksanakan tugas. Disamping itu menjadi pedoman untuk menilai kinerja dalam: output, kualitas produk, produktivitas, pengontrolan biaya, dan stoc/cadangan, manfaat alat/mesin, kesehatan dan keselamatan/keamanan, hubungan karyawan, pekerjaan, ketidakhadiran, disiplin, pengembangan dalam mencapai fleksibilitas dan program multi keterampilan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku yang berkontribusi positif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kinerja adalah penilaian atasan (ratter) terhadap perilaku ketua program studi yang berkontribusi positif terhadap pemenuhan tujuan organisasi yang diukur dengan skala kinerja yang diukur dengan menggunakan opioner yang dijabarkan dalam dua dimensi yaitu: 1) *Task performance*, dengan indikator: berhasil Melaksanakan tugas (hasil kerja), menyelesaikan tugas dengan tuntas, dan 2) *Citizenship behavior*, dengan indikator: a) perilaku dalam menolong rekan kerjanya, b) menjaga hubungan baik dengan rekan, c) toleransi yang tinggi, d) memberikan saran yang positif, e) perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, f) mengikuti perubahan dalam organisasi.

2. Kepemimpinan

Pemimpin memiliki daya mempengaruhi orang lain sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dalam mencapai tujuan. Sesuai pendapat Wehrich and Koontz

²¹ Michael Armstrong, *Performance Management*, (London: Kogan Page, 1997), p.61

*"Leadership is the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals."*²² Hal ini menunjukkan kepemimpinan secara sederhana didefinisikan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka bersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin bertindak untuk membentuk suatu kelompok mencapai tujuan dengan mengarahkan kemampuannya secara maksimal.

Menurut Daft, *"leadership is influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes"*.²³ Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya).

Mengenai kepemimpinan, banyak lagi pakar yang telah mengemukakan definisinya. Menurut Robbin, *"the ability to influence and develop individuals and steams to achieve goals that contribute to a worthwhile purpose"* kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengembangkan individu dan tim untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan lebih penting.

Senada dengan hal tersebut, Joseph menyatakan bahwa kepemimpinan adalah *" a process whereby one individual influences a group of individuals to achieve a common goal in specific way."* Artinya kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi suatu kelompok individu untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang spesifik. Bagi Gibson, Ivansevich, dan Donnely, kepemimpinan merupakan proses

²² Harold Koont, Heinz Weichrich, *Management, Global Perspective*, Eleventh Edition, (Asia: Mc Graw-Hill Education, 2005), p. 396

²³ Daft, L.R.. *The Leadership Experience*, (Ohio: South-Western. 2005). P. 4

mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian Hodgetts dan Luthans, mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang untuk mengarahkan usaha mereka terhadap pencapaian beberapa atau keseluruhan tujuan. Sedangkan menurut Robbin dan Judge, juga menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke arah pencapaian visi atau seperangkat tujuan.

Definisi-definisi di atas pada intinya memandang kepemimpinan sebagai aktivitas berkelanjutan yang diarahkan untuk menimbulkan pengaruh pemimpin pada perilaku orang lain (bawahan) untuk mencapai tujuan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan terkait dengan proses pengaruh social pemimpin terhadap bawahan dalam mengatur aktivitas-aktivitas dan hubungan di dalam organisasi sehingga tujuan dapat dicapai.

Sedangkan dalam prakteknya, kepemimpinan tidak dilakukan atau diaplikasikan secara monoton, melainkan menggunakan banyak gaya²⁴ Menurut Newstrom and Davis, "*Leadership style is the total pattern of explicit and implicit leaders' action as seen by employees*".²⁵ hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola total dari tindakan eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh pegawainya.

Gaya kepemimpinan juga merupakan sikap manajer terhadap bawahannya, menurut Mullins, "*the style of managerial leadership is a function of the manager's attitudes to wards people, and assumptions about human nature and behavior*".²⁶ Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajerial adalah sikap manajer terhadap bawahannya, dan asumsi tentang sifat dan prilaku manusia, oleh karena itu gaya

²⁴ A. Dale Timpe, *Leadership* (Jakarta : Gramedia, 1993), p. ix

²⁵ John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 11th, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002), p. 167

²⁶ Laurie J. Mullins., *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 2005), p.866

kepemimpinan akan berpengaruh terhadap perilaku bawahannya. Dalam realitasnya gaya kepemimpinan senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Perilaku seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk melakukan suatu kegiatan melahirkan gaya kepemimpinan tersendiri.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu variable yang sangat banyak dikaji dan diteliti oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu, Hal ini dapat digambarkan dalam pandangan berikut ini, Menurut Luthans, sulit untuk menentukan seorang pemimpin memiliki satu jenis gaya kepemimpinan/*leadership style*,²⁷

Dalam model kontigensi Fiedler, yang dikutip oleh Catherine Bargh, et all, "*Leadership style is held to be related to the extent to which the situation enables the leader to exert influence over group members*".²⁸ Sejalan dengan itu kepemimpinan dapat diuji dengan mengkaji beberapa elemen dasarnya, salah satunya adalah dengan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan Fiedler, sebagaimana dikutip Robbins dan Judge, "*Fiedler believes a key factor in leadership success is the individual's basic leadership style*."²⁹ Hal ini menunjukkan bahwa factor kunci dalam kesuksesan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu.

Model Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt yang dikutip oleh Wehrich dan Kontz, pemimpin yang efektif adalah "*leadership as involves a ariety of styles, ranging from one that is highly boss centered to one that is highly subordinate*

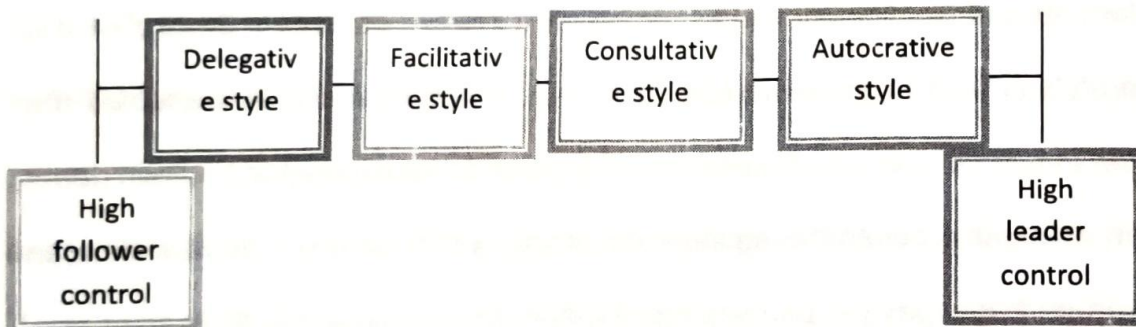
²⁷ Fred Lutans, *Organizational Behavior, Eleventh Edition* (Singapore: McGraw-Hill/Irwin, 2008), p. 446

²⁸ Catherine Bargh, Jean Bacock, Peter Scott and David Smith, *University Leadership, The Role of Chief Executive*, (Philadelphia: The Society for Research into Higher Education & Open Unversity Press, 2000) p. 22

²⁹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organization Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009) p. 426

centered"³⁰. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin harus dapat menyesuaikan diri, dapat mendelegasikan wewenang secara efektif dengan mempertimbangkan kemampuan mereka, kemampuan bawahan dan tujuan yang harus diselesaikan.

Menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson, gaya dan perilaku kepemimpinan dapat dilihat dari seberapa efektif 'power and influence' digunakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin lebih akan sukses dan efektif dengan melihat bagaimana tipe kegiatan pemimpin (*leaders actions*). Ada tiga tipe: 1) *decision making style*, 2) *day-to-day behavior*, 3) *behavior that fall outside of a leader's typical duties*.³¹ Berikut ini gambar "leader decision making style":



Gambar 2.8. Leader decision making style

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, (New York: McGraw-Hill, 2009), p.478

Penjabarannya menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson, sebagai berikut:

"**Autocratic style**: the leaders makes the decision alone without asking for the opinions or suggestions of the employees in the work unit, **consultative style**: the leader presents the problem to individual employees or a group of employees, asking for their opinions and suggestions before ultimately making the decision him or herself, **Facilitative style**: in which the leaders presents the problem to a group of employees and seeks consensus on a solution, making sure that his or her own opinion receives no more weight than anyone else's. **Delegative style**: the leader gives an individual employee or a group of employees the responsibility for making the decision within some set of specified boundary conditions. There is no one decision making style that's effective accros all situations, and all style have their pluses and minuses. There are many factor to consider when leaders choose a decision-making atyle."³²

³⁰ Harold Koont, Heinz Weichrich, *Op.cit.*, p. 406.

³¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Op.cit.*, p. 474-477

³² *Ibid.*, p. 478-479

Hal ini menunjukkan bahwa pada semua gaya tersebut tidak ada yang paling efektif dari yang lain, karena semuanya mempunyai plus dan minus. Kemudian Colquitt, Lepine, dan Wesson, melihat gaya pemimpin dari perilaku pemimpin keseharian dengan membagi dua dimensi perilaku kepemimpinan yakni *initiating structure dan consideration*, sebagaimana tergambar dalam tabel “*Day to day behavior performed by leaders*” berikut ini:

BAHAVIOR	DESCRIPTION
<i>Initiating structure</i>	
<i>Initiation</i>	<i>Originating, facilitating, and sometimes resisting new ideas and practices</i>
<i>Organization</i>	<i>Defining and structuring work, clarifying leaders versus member roles, coordinating employee tasks.</i>
<i>Production</i>	<i>Setting goals and providing incentives for the effort and productivity of employees</i>
<i>Consideration</i>	
<i>Membership</i>	<i>Mixing with employees, stressing informal interactions, and exchanging personal services</i>
<i>Integration</i>	<i>Encouraging a pleasant atmosphere, reducing conflict, promoting individual adjustment to the group</i>
<i>Communication</i>	<i>Providing information to employees, seeking information from them, showing an awareness of matters that affect them.</i>
<i>Recognition</i>	<i>Expressing approval or disapproval of the behavior of employees</i>
<i>Representation</i>	<i>Acting on behalf of the group, defending the group, and advancing the interests of the group.</i>

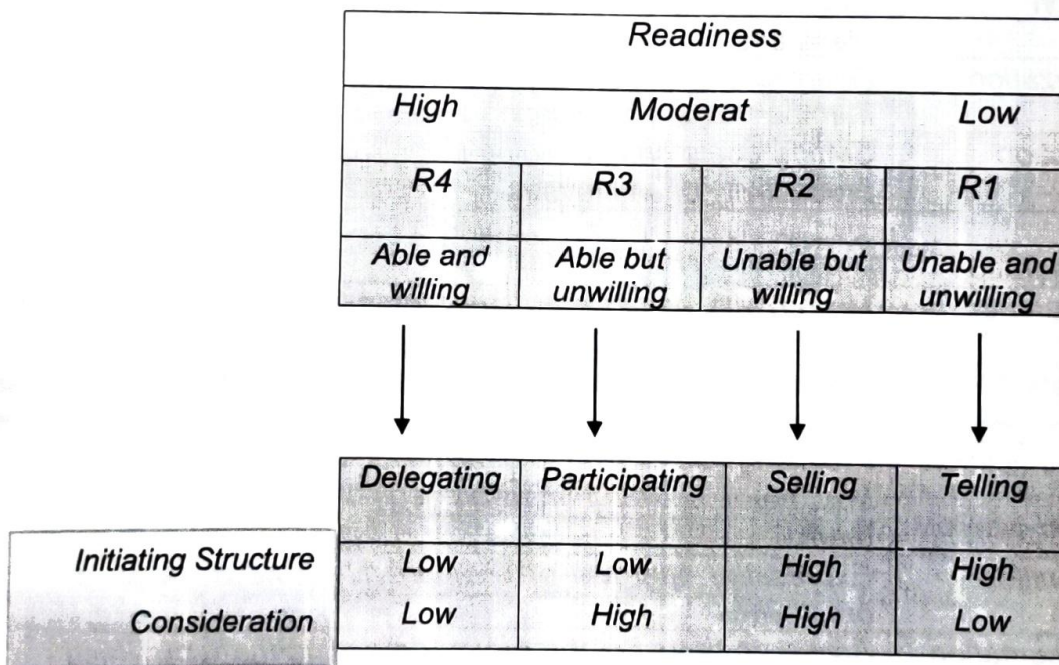
Tabel 2.3. *Day to day behavior performed by leaders*

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2009), p.403.

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 1) *Inisiasi struktur* dideskripsikan dengan cara memulai ide-ide baru; organisasi dideskripsikan dengan cara mendefinisikan dan menstrukturkan pekerjaan; dan produksi dideskripsikan dengan memberikan insentif untuk produktivitas pegawai; dan 2) *konsiderasi*, dimana anggota dideskripsikan dengan

cara menekankan interaksi informal; integrasi dideskripsikan dengan cara mendorong adanya atmosfer yang menyenangkan; komunikasi dideskripsikan dengan cara memberikan informasi bagi pegawai; pengakuan dideskripsikan dengan cara mengekspresikan persetujuan; dan representasi dideskripsikan dengan cara bertindak di pihak kelompok.

Perpaduan dari *initiating structure* dan *consideration* dengan kemampuan dan kemauan (*readiness*) disebut *The life cycle theory of leadership*. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.9. *The life cycle theory of leadership*

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill, 2009, p.403

Selanjutnya penilaian bawahan/pengikut terhadap efektifitas pemimpinnya tidak tergantung pada gaya tertentu yang diciptakan oleh seorang pemimpin, tetapi ada situasi dimana gaya tersebut digunakan. Suatu hal penting yang dapat digarisbawahi adalah Model Ohio State University lebih memberikan gambaran penggunaannya pada lingkungan perguruan tinggi, sedang teori yang lainnya lebih kepada kalangan di

lingkungan perusahaan. Pemimpin yang baik sangat memerlukan anggota dalam interaksi yang baik pula.

Dengan demikian dalam penelitian ini, berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. yang diukur dengan menggunakan indikator a) adanya ajakan untuk mengambil keputusan bersama, b) adanya perintah, c) adanya arahan, d) adanya bimbingan.

3. Kerja Tim

Tim diartikan sebagai kelompok, dalam bahasa Inggris memiliki akronim "*team*" yaitu *together-everyone-achieves-more*, diterjemahkan, tim adalah setiap orang yang secara bersama-sama mencapai prestasi yang lebih baik.

Menurut Robbins dan Judge, "*Work team is a group whose individual efforts result in performance that is greater than the sum of the individual input*".³³ Hal ini menunjukkan bahwa team yang upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih baik dari pada dilakukan secara individual.

Sejalan dengan pendapat tersebut, para penulis tentang penggunaan tim untuk menciptakan organisasi berkinerja tinggi menyatakan bahwa perbedaan kerja tim dengan bukan tim kerja berhubungan dengan kinerja. Sebagaimana menurut Katzenback dan Smith, yang dikutip oleh Luthan, "*A team performance includes both individual results and*

³³Stephen P. Robbins, and Timothy A. Judge, *Op. Cit.*, p. 357.

*what we call "collective work-products." A collective work-product is what two or more members must work on together... (it) reflect the join, real contribution of team members".*³⁴ Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tim mencakup hasil individu maupun "hasil kerja kolektif, hasil kerja kolektif terjadi bila dua anggota atau lebih bekerja bersama-sama, itulah cerminan kontribusi bersama yang nyata dari anggota-anggota tim. Dan ditambahkan lagi menurut Luthan, "*work team: a group to get individuals to work together and to motivate them.*"³⁵ Hal ini menunjukkan bahwa kerja tim adalah sebuah kelompok yang mengajak individu-individu bekerja sama dan memotivasi mereka.

Lebih lanjut menurut Luthan, kerja tim memiliki peran kepemimpinan bersama, akuntabilitas individu dan bersama, memiliki tujuan khusus, memiliki hasil kerja kolektif, melakukan pertemuan dengan penyelesaian terbuka dan pemecahan masalah yang aktif, mengukur kinerja secara langsung dengan memperkirakan hasil kerja kolektif, mendiskusikan memutuskan dan melaksanakan, terdiri dari sekumpulan karyawan yang dikoordinasi oleh ketua tim dan atau seorang manajer. Pada umumnya tim kerja dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Lebih lanjut dikatakan *Work team* adalah team yang berinteraksi dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja dalam bidang dan tanggung jawabnya. Sehingga work team dapat meningkatkan sinergi positif lewat upaya yang anggotanya menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih baik.

Menurut Greenberg dan Baron, "*work team: teams whose members are concerned primarily with using the organization's resources to effectively create its result.*"³⁶ hal ini

³⁴ Fred Luthans, *Op. Cit.* p. 320

³⁵ *Ibid.* p.320

³⁶ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behavior in Organization*, (New Jersey: Prentice Hall Inc, 2008), p. 309

menunjukkan bahwa kerja tim adalah suatu kelompok yang para anggotanya memiliki keahlian yang tinggi dan komitmen terhadap tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Kreitner, "*work team: small group with complementary skill who hold themselves mutually accountable for common purpose, goals and approach*"³⁷ hal ini menunjukkan tim kerja merupakan kelompok kecil dengan keterampilan yang saling melengkapi yang bersama-sama bertanggung jawab atas tujuan bersama.

Menurut Colquitt, Lepine and Wesson, "*Work team focus on the accomplishment of core operational level production and service tasks. Work team are designed to be relatively permanent. Their purpose is to produce goods or provide services, and they generally require a full-time commitment from their members.*"³⁸ hal ini menunjukkan bahwa *work team* merupakan sebuah kerja sama yang konsisten pada dua atau banyak orang yang bekerja antar bidang pada rentang waktu tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Definisi-definisi ini membantu memperjelas mengapa akhir-akhir ini begitu banyak organisasi yang telah merestrukturisasi proses kerja dalam tim. Penggunaan yang meluas dari tim diharapkan akan menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk peningkatan pencapaian tujuan organisasi. Penciptaan tim tidak langsung menjamin dicapainya sinergi positif, sebagai tim tidaklah otomatis meningkatkan kinerjanya. Tim yang berhasil atau berkinerja tinggi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu.

Selanjutnya menurut Robbin dan Coulter, "*work teams are groups whose members work intensely on a specific, common goal using their positive synergy, individual and*

³⁷ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (New York: Mc Graw-Hill Companies, 2007), p.340

³⁸ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, *Op. cit.*, p.373

mutual accountability, and complementary skills,³⁹ hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim terdiri atas group yang anggotanya bekerja sangat spesifik, memiliki tujuan positif, saling bertanggung jawab, dan saling melengkapi keahlian.

Menurut Gary Yukl, dikatakan bahwa, tim dapat di klasifikasikan berdasarkan sasarannya, ada tiga bentuk lazim dari tim yang kemungkinan besar akan di temui dalam suatu organisasi adalah tim pemecahan masalah, tim pengelolaan diri, dan tim lintas onal.⁴⁰ Dan menurut Lewis dan Smith, tiga bentuk tim ini yang diselenggarakan di universitas.⁴¹

Sebagaimana yang dijabarkan oleh Robbins dan Judge sebagai berikut: Tim *pemecahan masalah*, beranggotakan 5 sampai 12 pegawai satu departemen yang bertemu beberapa jam tiap pekan untuk membahas perbaikan kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja. Dalam tim pemecahan-masalah, anggota berbagi gagasan dan menawarkan saran mengenai metode kerja yang dapat di perbaiki. Salah satu penerapan tim pemecahan-masalah yang paling luas diperaktekkan adalah lingkaran kualitas, menyelidiki sebab-sebab masalah, merekomendasikan pemecahan dan pengambilan tindakan korekif. *Tim kerja pengelolaan diri*, tim yang melibatkan 8 sampai 10 orang yang mempunyai bidang dan tanggung jawab bersama dan bertemu secara teratur untuk membahas masalah kualitas, menyelidiki sebab-sebab masalah, merekomendasikan pemecahan dan pengambilan tindakan korektif. Tim kerja pengelolaan diri, tim kerja yang melibatkan semua anggotanya dalam pengambilan keputusan dan prosesnya yang dikaitkan dengan kerja, sehingga tim benar-benar otonom yang tidak hanya dapat

³⁹ Stephen P. Robbins, and Mary Coulter, *Op.cit.*, p. 469

⁴⁰ Gary Yukl, *Leadership in Organization*, (New York: Pearson, 2006) p. 322-326

⁴¹ Ralph G. Lewis and Douglas H. Smith, *Total Quality in Higher Education*, (Florida: St. Lucie Press: 1994). p. 193.

memecahkan masalah tetapi juga melaksanakan tanggung jawab akan hasil-hasilnya. *Tim kerja Lintas onal* adalah kelompok karyawan, biasanya 10 sampai 15 orang. Yang memikul tanggung jawab, mencakup perencanaan dan penjadwalan kerja, control kolektif atau langkah kerja, membuat keputusan operasi dan mengambil tindakan atas permasalahan⁴².

Menurut Colquitt, Lepine and Wesson, tahap pengembangan tim yaitu:

Tahap 1 disebut *forming*, tim ini menjadi saling mengenal, kerja sama, dan sedang membangun hubungan baik, kejujuran, kepercayaan, dan komunikasi terbuka. Mereka mencoba untuk menentukan apa yang diperlukan, anggota tim biasanya memiliki antusiasme yang besar. Akan tetapi, mereka tidak tahu bagaimana bekerja sebagai sebuah tim. Pada tahap ini adalah memutuskan apa yang harus mereka capai. Tahap 2 *Storming*, dicirikan dengan kewalahan oleh informasi dan tugas. Kadang-kadang perebutan kekuasaan, emosi, dan ego. Tahap ini adalah yang paling sulit untuk diatasi. tim biasanya berlanjut ke tahap berikutnya. Tahap 3 *Norming*, tim bergerak menuju misi. Pada tahap ini kontak pelanggan dan pengukuran fokus pada misi. Ini adalah tahap pertama di mana tim benar-benar bekerja sebagai satu tim. Di sini tim tahu bagaimana untuk beroperasi sebagai tim. Selanjutnya tahap 4 *performing*, akhirnya pada tahap ini tim menjadi efektif. Anggota tim kerja (*work team*) bersama-sama untuk mencapai misi.

Sebagaimana studi yang dilakukan oleh *Symfonys group*, bahwa mengukur seberapa efektif *team work* dilakukan dengan menggunakan beberapa kategori sebagai indikasinya.

"To what extent do we as a team...., there 9 caterories relate to areas of effective teamwork: purpose and goals, use of resources, team procedures, team

⁴² Stephen P. Robbins, and Timothy A. Judge, *Op. Cit.* p. 358-363

atmosphere, team style, creativity, team relationships, external relationships, individual needs".⁴³

Selanjutnya dijelaskan yang dimaksud 1) *purpose and goals* (tujuan dan sasaran) adalah yang menunjukkan tingkat sejauh mana seseorang memiliki: komitmen terhadap kualitas dan pencapaian tujuan kerja tim; memiliki kejelasan dan kepercayaan terhadap tujuan dan nilai-nilai tim; Memiliki ketertarikan visi tujuan; mengkomunikasikan rencana dan kemajuan kepada mereka yang harus diberi tahu; meninjau ulang dan memperbaharui kembali tujuan secara teratur;

2) *use of resources* adalah yang menunjukkan tingkat sejauh mana seseorang: menjelaskan kembali, mengembangkan dan menggunakan kekuatan, bakat dan kreativitas anggota; memiliki kesesuaian keahlian dan menggunakannya; menggunakan waktu, ide dan informasi sepenuhnya; Mengidentifikasi dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan; memiliki jadwal dan ukuran untuk memantau kemajuan.

3) *team procedures* adalah yang menunjukkan tingkat sejauh mana seseorang: memiliki kesepakatan dan prosedur yang tepat terhadap perencanaan, mengambil keputusan, memecahkan masalah, mengembangkan, mengkomunikasikan dan membagi kerja; berkomitmen terhadap prosedur; meluangkan waktu untuk bertemu secara teratur dan meninjau isu-isu kerja tim; memiliki prosedur yang cukup fleksibel untuk menghadapi perubahan; memiliki perencanaan yang baik, terfokus, berorientasi pada hasil rapat.

4) *team atmosphere*, adalah yang menunjukkan tingkat sejauh mana seseorang: merasakan termotivasi dan berkomitmen untuk menjadi sebagai 'tim pemenang';

⁴³Symphonys groups. <http://www.symphonys.com/twgshort.htm> (*Team Work Questionnaire*).

mendukung, mendorong, bekerja sama daripada bersaing; bangga dalam bekerja dan merasa memiliki tim; responsif dan proaktif terhadap perubahan; memiliki energi yang produktif;

5) *team style*, adalah yang menunjukkan tingkat sejauh mana seseorang: berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan inisiatif; berbagi tanggung jawab, kepemimpinan dan informasi; belajar dari kesalahan; mendiskusikan apa yang kita maksud dengan "tim" dan "tim manajemen"; memahami 'peran dan preferensi satu sama lain;

6) *creativity*, adalah yang menunjukkan tingkat sejauh mana seseorang: merumuskan rencana setelah mengeksplorasi cara untuk encapai hasil; mendorong ide-ide baru dari dalam dan luar tim; menyisihkan waktu untuk menghasilkan ide-ide sebelum mengambil keputusan; saling membangun ide-ide dan saran; mencari ide-ide untuk memperbaiki cara kita bekerja bersama-sama.

7) *team relationships*, adalah yang menunjukkan tingkat sejauh mana seseorang: terlibat dalam komunikasi yang terbuka dan jujur satu sama lain; saling percaya antar anggota; bekerja dalam tim menangani isu-isu dan perbedaan; merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan; Menghindari 'manover politik'.

8) *external relationships*, adalah yang menunjukkan tingkat sejauh mana seseorang: mengetahui bagaimana orang lain menerima tim anda; diri anda seorang pengambil keputusan yang efektif; anda dapat mewakili sebagai tim di tingkat yang lebih tinggi; Berkomunikasi dengan baik dan memenuhi kebutuhan 'internal' tim; melayani pelanggan eksternal dan memenuhi harapan

9) *individual needs*, adalah yang menunjukkan tingkat sejauh mana seseorang: merasakan, mendengar dan mengenali kontribusi anggota tim; memahami apa yang diharapkan dari setiap anggota; memuaskan kebutuhan anggota; mengembangkan potensi individu; memberikan umpan balik yang membangun untuk memperbaiki kinerja.

Ada tujuh "keterampilan dasar yang di pergunakan untuk berlangsungnya team",⁴⁴ penjabarannya sebagai berikut: (1) mendengarkan secara cermat terhadap berbagai informasi dari anggota kelompok, (2) saling memberikan masukan, (3) berusaha menyakinkan orang lain, (4) timbul perasaan tertarik pada masalah-masalah yang sedang di bahas, (5) memberikan bantuan pada anggota yang mengalami kesulitan, (6) memberikan masukan atau bertukar pendapat, dan (7) berperan aktif dalam berbagai kegiatan.

Menjadi tim maka sebagian orang tertentu harus memiliki "karakteristik tim",⁴⁵ sebagai berikut: (1) sepakat terhadap misi, (2) semua anggota mentaati peraturan yang berlaku, (3) terdapat pembagian tanggung jawab yang adil, (4) saling membantu.

Diperlukan kerjasama tim agar tim mencapai tujuan dan sasarnya dengan baik, karena pada dasarnya tim adalah sekelompok orang yang tergantung satu sama lain dalam upaya mencapai satu tujuan yang bersama. Sehingga beban tugas dan tanggung jawab di pikul bersama dan setiap anggota secara sukarela menjalankan kepentingan kepada kepentingan kelompok serta kemampuan individual diinkorporasikan dalam kemampuan tim secara keseluruhan. Maka dari itu cirri-ciri kerjasama tim yang efektif dalam *Work team* adalah: (1) Para anggota tim terbuka dan jujur terhadap satu dengan yang lainnya, (2) terdapat iklim saling mempercayai, (3) bekerja sama, (4) pengambilan

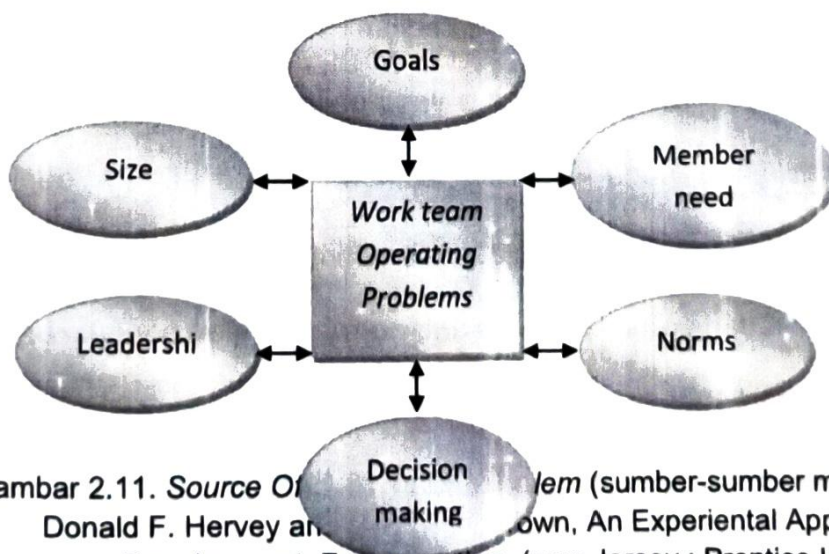
⁴⁴ <http://www.Bham.Wednet.Edu/Mod 8 team. htm>.

⁴⁵ Fandy Tjiptono, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Penerbit Andi,2000), p.165-166.

keputusan berdasarkan prinsip konsensus, (5) jalur-jalur komunikasi terbuka dan terpelihara dengan baik, (6) semua anggota tim memiliki kesepakatan/komitmen yang kuat kepada tujuan tim.

Situasi dan sifat tugas menentukan perlu tidaknya tim di bentuk dan dilakukan, menurut Siagian sebagai berikut: (1) menyelesaikan masalah secara bersama, (2) diskusi yang sifatnya kreatif dengan keikutsertaan orang-orang lain dengan latar belakang dan kepentingan yang berbeda, (3) berfikir berdasarkan pendekatan alternatif, (4) mengutamakan kepentingan organisasi sebagai keseluruhan.

Sumber-sumber masalah tim kerja adalah: (1) tujuan, (2) kebutuhan para anggota, (3) norma-norma kelompok, (4) pengambilan keputusan, (5) kepemimpinan, dan (6) besaran. Yang oleh Donal R. Harvey di kemukakan dalam gambar berikut :



Gambar 2.11. *Source Of Problems in a Team* (sumber-sumber masalah team kerja) Sumber: Donald F. Hervey and John W. Brown, *An Experiential Approach To Organization Development, Fourth Edition*, (new Jersey : Prentice Hall, 1992), h.344.

Sumber-sumber masalah di atas menunjukkan bahwa: *Tujuan*, dapat menjadi salah satu timbulnya sumber permasalahan dalam *work team* karena para anggota organisasi belum tentu memiliki kemampuan dan keahlian untuk menentukan tujuan

pribadinya dan merumuskannya, sehingga sesuai dengan tujuan kelompok, artinya seorang menjadi anggota karena rendahnya kemampuan tersebut, perumusan tujuan pun sering menjadi kabur, arah kurang jelas atau sering berubah tanpa kejelasan faktor penyebabnya karena mungkin terlalu di pengaruh oleh rumusan-rumusan tujuan pribadi anggotanya. Masalah tujuan ini penting mengingat tujuan itulah yang menjadi tolak ukur apakah kerjasama tim itu ada dalam posisi yang tepat. Tetapi juga memiliki pengaruh sebaliknya yaitu mendukung. *Kebutuhan kelompok*, yang diperlukan dalam tim adalah keseimbangan kepuasan kebutuhan kelompok dan kebutuhan para anggotanya secara individual karena salah satu tugas tim adalah merumuskan norma-norma yang mengikat yang secara administratif, legal, social, moral, dan etis dapat di pertanggung jawabkan dan dapat ditaati oleh seluruh anggota tim. *Pengambilan keputusan*, cara-cara yang dipakai dalam proses pengambilan keputusan juga sering menjadi sumber kesulitan operasional dalam kehidupan tim. Dalam sudut pandang efektifitas keputusan yang diambil dan kelancaran pelaksanaannya, pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat ternyata merupakan cara yang paling tepat. *Leaders*, salah satu hal yang dihadapi tim yang dapat menjadi sumber permasalahan baginya menyangkut kepemimpinan dalam arti, sampai sejauh mana tim mempunyai kekuasaan untuk mengendalikan diri sendiri dan orang lain. *Size and norm*, dari teori perilaku bahwa suatu tim atau kelompok akan lebih efektif dan kompak apabila dalam menunaikan tugas, memikul tanggung jawab dan menyelesaikan pekerjaan di berikan kebebasan atau otonomi dalam bertindak, termasuk dalam hal menentukan standar mutu kinerja tim dan dalam memutuskan teknik-teknik penyesuaian masalah yang menurut sudut pandang

mereka paling tepat, bila tidak, maka tim bisa dihindangi penyakit partisipasi rendah, bosan, dan sifat apatis.

Kunci keberhasilan kerjasama dalam *work team*, menurut Goetsch dan Davis dalam Nasution, menganjurkan 10 strategi untuk meningkatkan kinerja suatu tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut:⁴⁶ (1) saling ketergantungan satu sama lain, (2) perluasan tugas, (3) penjajaran (*alignment*), (4) bahasa yang umum, (5) kepercayaan dan respek, (6) memperlihatkan bakat anggota tim, (7) keterampilan memecahkan masalah, (8) trampil menangani konflik, (9) penilaian tindakan, (10) penghargaan.

Menurut Goetsch and Davis, kerja tim merupakan elemen penting dalam total quality,⁴⁷ lebih lanjut lagi menurutnya kerjasama tim adalah sekelompok orang yang bekerja bersama-sama atas dasar: (1) persepsi yang sama, (2) suatu tujuan umum, (3) prosedur-prosedur yang disepakati bersama, (4) komitmen, (5) kerjasama, (6) memecahkan masalah dengan diskusi yang terbuka.

Selanjutnya juga dijabarkan tentang manfaat kerjasama tim kerja yaitu sebagai berikut: (1) tujuan-tujuan yang di sepakati bersama, (2) peranan yang jelas, (3) berbagi keahlian dan keterampilan, (4) memaksimalkan penggunaan sumber daya, (5) motivasi, mendukung, dan memberi dukungan kepada anggota tim, (6) meningkatkan hubungan di dalam kelompok staff, (7) membantu dalam pemutusan keputusan, (8) meningkatkan partisipasi. *Work team* yang efektif adalah tim dari sekelompok individu dan bekerjasama dalam berbagai cara, dimana mereka saling tergantung satu sama lain dan mengungguli

⁴⁶ David L. Goetsch, Stanley B. Davis, *Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service, Third Edition*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1997), p. 274

⁴⁷ David L. Goetsch, Stanley B. Davis, *Op. Cit.* p.

aktivitas orang lain. Interaksi ini harus terjadi dengan lancar, efisien dan efektif sehingga kinerja tetap terjaga dan semakin meningkat.

Hal ini hanya dapat dicapai melalui suatu pertimbangan yang hati-hati dari lima element utama kerjasama dalam tim yaitu : (1) tujuan dan sasaran tim, (2) prosedur, (3) proses, (4) cara-cara anggota tim terkait dalam proses tersebut, (5) dan cara peninjauan dan pengawasan aktivitas-aktivitas yang dilakukan tim tersebut. Sehingga kerjasama dalam tim kerja merupakan pencapaian yang terbaik saat tujuan dan sasaran yang tampak jelas dan jika semua anggota berpartisipasi di dalamnya.

Ada poin penting seputar kesuksesan tim kerja dalam kerjasama tim seperti di kemukakan Goetsch dan Davis, sebagai berikut: *honesty, selflessness, dependability, enthusiasm, responsibility, cooperativeness, initiative, patience, resourcefulness, punctuality, tolerance/sensitivity, perseverance*".⁴⁸

Tim yang dinamis memiliki unsur-unsur dan syarat yang harus di penuhi, (1) menyatakan secara jelas misi dan tujuannya, (2) beroperasi secara kreatif, (3) memfokuskan kepada hasil, (4) memperjelas peran dan tanggung jawab, (5) di organisasikan dengan baik, (6) di bangun diatas kekuatan individu, (7) saling mendukung kepemimpinan angota yang lain, (8) mengembangkan iklim tim, (9) menyelesaikan ketidaksepakatan, (10) berkomunikasi secara terbuka, (11) membuat keputusan secara obyektif, (12) mengevaluasi efektifitasnya sendiri.

Sebuah tim perlu menyatakan secara jelas maksud dan tujuannya, bukan hanya sekedar memahami apa yang perlu di lakukan pada saat tersebut, tetapi memahami keseluruhan focus tim. Tujuan dan sasaran yang dipahami oleh seluruh anggota tim,

⁴⁸ Ibid, pp. 290-292.

akan meningkatkan komitmen. Pemimpin tim yang dinamis memastikan bahwa semua anggota terlibat dalam penetapan tujuan tim. Kreativitas merupakan tanda tim yang dinamis, dengan jelas menetapkan peran dan tanggung jawab untuk semua anggotanya. Setiap anggota tim tahu apa yang diharapkan dari dirinya, dan mengetahui peran rekan sesama anggota tim. Pemimpin tim yang dinamis secara teratur mencatat pengetahuan, keterampilan dan bakat timnya. Pemimpin tim menyadari kekuatan dan kelemahan para anggotanya, sehingga bisa secara efektif memanfaatkan kompetensi individu. Dengan demikian tim yang berkinerja tinggi memiliki anggota yang secara antusias bekerja berketelabatan dan energy kelompok yang tinggi (misalnya, sinergi). Secara kolektif, individu anggota merasa lebih kolektif dan menemukan bahwa aktifitas tim memperbaiki kepentingan dan semangatnya. Tim semacam itu mengembangkan karakter yang berbeda dan menonjol. Ketidaksepakatan akan selalu terjadi pada setiap tim. Ketidaksepakatan tidak selalu buruk dan destruktif. Tim yang dinamis bisa menghadapi konflik secara terbuka. Anggota tim mengakui adanya konflik dan berusaha memecahkannya melalui diskusi yang jujur dan saling percaya.

Tim yang dinamis memiliki pendekatan yang proaktif untuk memecahkan masalah serta untuk membuat keputusan, keputusan yang dicapai melalui konsensus; setiap orang menerima keputusan tersebut dan bersedia mendukung. Anggota tim memahami dengan jelas dan menerima semua keputusan, dan bersedia mendukung rencana yang ditetapkan. Selanjutnya sebuah tim perlu menguji dirinya sendiri secara rutin. Tujuannya untuk melihat bagaimana pelaksanaan rencana selama ini. "penyempurnaan berkelanjutan" (*continuous improvement*) dan "manajemen proaktif" (*proactive management*) merupakan falsafah yang bisa diterapkan dengan baik bagi pembentukan

tim yang dinamis. Jika muncul masalah kinerja, mereka bisa segera memecahkan masalah sebelum berkembang menjadi masalah serius. Dalam *pembuatan keputusan* tim ada beberapa ciri keputusan yang baik, (1) mutu, keputusan dan, (2) komitmen, keputusan yang berkomitmen adalah keputusan yang logis, didukung oleh alasan yang kuat.

Untuk mengukur efektifitas tim, perlu perhatikan faktor-faktor berikut: (1) kejelasan tujuan, (2) pencapaian hasil, (3) stuktur, (4) ketrampilan memecahkan masalah, (5) dukungan atasan, (6) pemanfaatan sumber daya tim, (7) penghargaan dan motifasi, (8) manajemen konflik, (9) pemahaman peran, (10) efektifitas komunikasi, (11) kreatifitas.

Berdasarkan beberapa kajian teoretik di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Kerja tim adalah keterlibatan dua orang atau lebih dengan keahlian yang berbeda dalam satuan gugus tugas untuk percepatan pencapaian tujuan organisasi. Indikator dalam mengukur kualitas keterlibatan tersebut yakni: 1) Rancangan sasaran dan tujuan, 2) Penerapan keahlian. 3) komunikasi antar individu, 4), Persamaan budaya kerja, dan 5) Pengembangan kapasitas dan kontribusi.

4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan penting dalam setiap kehidupan pribadi seseorang maupun sebagai anggota organisasi. Untuk mendapatkan keputusan yang tepat dan terbaik dari berbagai alternatif yang dikembangkan, seseorang harus mengambil keputusan. Menurut Luthans, "*decision making is almost universally*

defined as choosing between alternatives".⁴⁹ Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pengambilan keputusan didefinisikan sebagai pemilihan dari beberapa alternative.

Senada dengan hal itu, menurut Koontz dan Wehrich, "*Decision making is defined as selection of a course of action from among alternatives, it is at the core of planning*"⁵⁰. Pengambilan keputusan dikatakan sebagai inti perencanaan, karena perencanaan belum ada, kecuali keputusan telah dibuat, terutama yang menyangkut sumber-sumber daya dan arah pelaksanaan. Pengambilan keputusan dinyatakan sebagai bagian terbesar dalam kegiatan perencanaan. Proses pengambilan keputusan memerlukan, a) batasan dan pendekatannya, b) mengidentifikasi alternatif, c) mengevaluasi alternatif dalam kaitan dengan pencapaian tujuan, dan d) menetapkan alternatif.

Senada dengan Greenberg dan Baron, "*decision making as the process of making choices from among several alternatives*",⁵¹ hal ini menunjukkan bahwa membuat keputusan adalah proses menentukan pilihan dari beberapa alternative yang ada. Keputusan yang baik akan membantu individu, kelompok dan organisasi mencapai prestasi atau mencapai tujuan organisasi.

Menurut Simon, "*every decision involves elements of two kinds, which were called "factual" and "value" elements respectively*".⁵²" mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah memilih alternative berdasarkan fakta dan nilai. Ini membawa kepada suatu pengertian tentang keputusan administrative yang benar, dan menjelaskan perbedaan antara permasalahan-permasalahan administrasi.

⁴⁹Fred Luthans, Jonathan P. Doh, *International Management* (NY: McGraw-Hill Companies Inc, 2009). p.340.

⁵⁰Harold Koontz, Heinz Weichrich, *Op.cit.*, p. 144

⁵¹ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Op. Cit.*, p. 358

⁵² Herbert A. Simon, *Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, (New York: The Free Press, 1997) p. 55

Menurut George dan Jones, "*decision making as the process by which member of an organization chooses a specific course of action to respond to both the problem and the opportunities that confront them*".⁵³ Pengambilan keputusan sebagai proses dimana anggota organisasi membuat pilihan akan suatu tindakan spesifik tertentu untuk mengatasi masalah atau mendapatkan peluang yang ada dihadapan mereka. Pengambilan keputusan yang baik pada suatu kegiatan tertentu akan membantu individu, kelompok atau organisasi menjadi efektif atau sebaliknya keputusan yang jelek akan merintangai efektivitas atau mengarah pada tindakan yang menghasilkan kinerja rendah atau sikap negatif di semua tingkatan organisasi.

Menurut Kinicki dan Kreitner, pengambilan keputusan adalah "*identifying and choosing solutions that lead to a desired and result*." ⁵⁴ hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan adalah mengidentifikasi dan memilih solusi yang sesuai dengan tujuan. Lebih lanjut dijelaskan "*logical four-step approach to decision making: identifying the problem, generating solutions, selecting a solution, implementing and evaluating the solution*." ⁵⁵ Dalam proses pengambilan keputusan rasional memiliki empat langkah yaitu: mengidentifikasi masalah, mengembangkan alternative, memilih keputusan yang terbaik, dan melaksanakan dan menilai keputusan. Pengambilan keputusan dikenal sebagai hal yang penting bagi organisasi dan manajemen untuk mencapai kinerja yang efektif. Ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan menentukan efektif atau tidak efektifnya kinerja.

⁵³ Jennifer M. George, dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2005), p. 471.

⁵⁴ Angelo Kinicki and Robert Kreitner, *Organizational Behavior, Key Concepts, Skill & Best Practices*, (New York: McGraw-Hill, 2008), p. 249.

⁵⁵ *Ibid*, p. 249-250.

Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson, "*decision making refers to the process of generating and choosing from a set of alternatives to solve a problem*" dan lebih lanjut dalam "*rational decision making model*" dikatakan:

"The rational decision making model offer a step by step approach to making decision making; the first step (1), to identify the criteria that are important (2) to generate a list of all available alternatives that might be potential solution to the problem (3) the evaluation of those alternatives, (4) choose the solution that maximize value (5) implement appropriate solution".⁵⁶

Hal ini menunjukkan sebuah penawaran atas sebuah pendekatan langkah demi langkah untuk pengambilan keputusan guna memaksimalkan keluaran keputusan. Langkah-langkah itu penjabarannya adalah: (1) menentukan kriteria yang tepat, (2) membuat general lis dari semua alternative, (3) evaluasi alternatif terhadap kriteria, (4) memilih solusi yang terbaik, (5) menerapkan alternatif, pengambilan keputusan merujuk pada: proses pada hasil dan pilihan dari serangkaian alternatif untuk pemecahan masalah.

Pengambilan keputusan ini penting dalam menejemen karena berdampak pada kesuksesan organisasi atau bahkan sebaliknya. Dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin perusahaan atau organisasi, para pemimpin membuat keputusan kunci yang mengakibatkan organisasi menjadi naik atau bahkan terpuruk yang pada akhirnya mereka dibanggakan atau bahkan disalahkan. Dengan demikian terdapat hubungan antara pengambilan keputusan dengan kepemimpinan. Pengambilan keputusan menjadi permulaan dari semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual, kelompok maupun secara institusional. Dengan demikian, bila seseorang menghendaki adanya kegiatan tertentu, maka ia harus mampu dan berani mengambil keputusan yang berhubungan dengan hal itu setepat-tepatnya. Keputusan ditujukan untuk masa yang akan datang, efek atau hasilnya akan berlangsung atau

⁵⁶Colquitt, Lepine, Wesson, *Op.cit.*, p.268.

berguna pada masa yang akan datang sementara masa yang akan datang itu tidak menentu selalu berubah dan penuh resiko.

Pengambilan keputusan tugas utama seorang pemimpin. Hampir semua manajemen memerlukan kegiatan pengambilan keputusan (*decision making*), terutama dalam perencanaan, proses pengambilan keputusan sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Mereka membuat pilihan dari dua alternatif atau lebih. Dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin dipengaruhi oleh faktor-faktor kecerdasan dan ahli dalam bidangnya, dan ditangannya tersedia informasi. Kecerdasan dan pengalaman pemimpin berpengaruh terhadap pengambilan keputusan pemimpin yang dalam praktiknya dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola tekanan antar pribadi. Manajer dilatih untuk menajamkan intuisi, belajar menggunakan *intelegence* dan informasi, pandai menemukan dan merumuskan masalah secara sistematis kemudian memutuskannya.

Pengambilan keputusan merupakan pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah, pengumpulan fakta dan data yang relevan, analisis masalah. Menurut Simon bahwa tugas keputusan mencakup tiga langkah, yaitu: 1) harus mempertimbangkan strategi alternatif yang akan diambil, 2) memahami semua konsekuensi yang akan timbul dari pemilihan alternatif itu, serta 3) memberikan penilaian dengan membandingkan berbagai konsekuensi yang akan timbul.

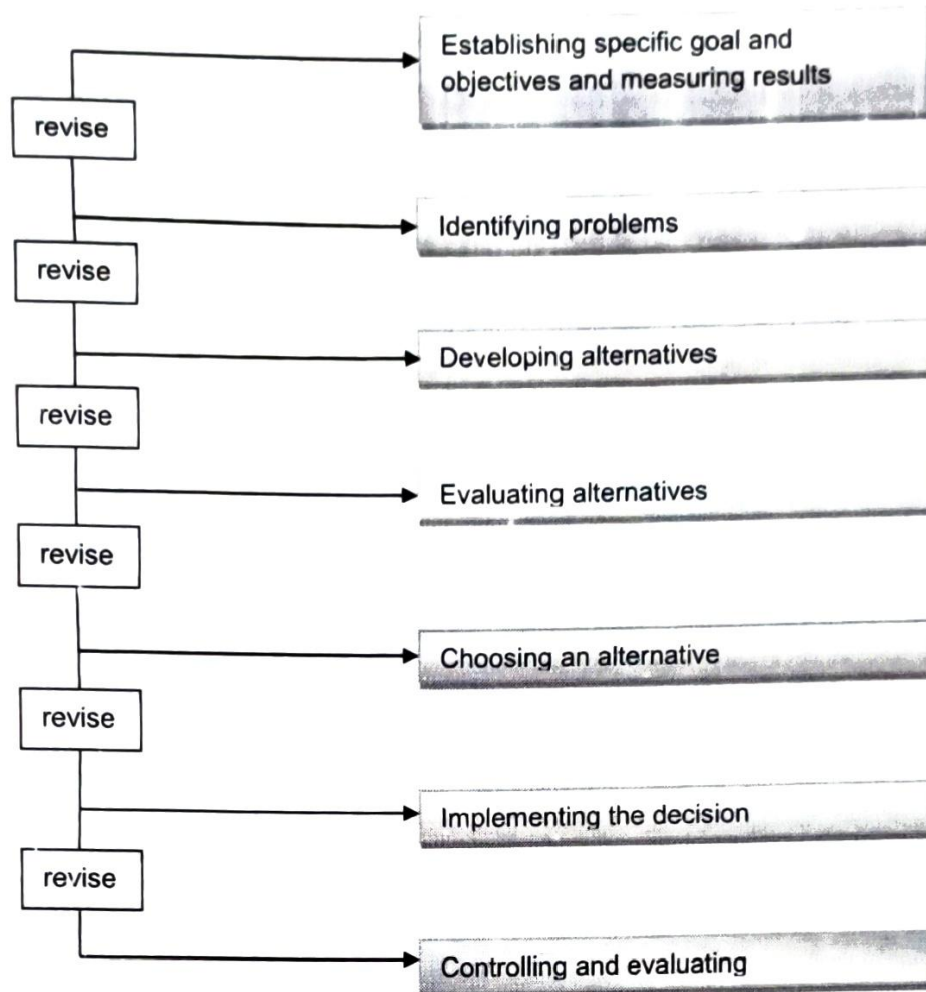
Pengambilan keputusan adalah cara untuk mencapai tujuan, jadi bukan tujuan. Pengambilan keputusan adalah salah satu mekanisme keorganisasian. Keputusan, adalah suatu tanggapan keorganisasian. Berikut

proses pengambilan keputusan (*Decision making process*)⁵⁷:

- 1) Menentukan tujuan dan mengukur hasilnya. Dalam proses penyusunan perencanaan, organisasi memerlukan tujuan dan sasaran yang jelas. Hal ini akan mempengaruhi hasil yang harus dicapai secara efektif. Tujuan dan sasaran yang jelas akan menjadi parameter untuk mengetahui apakah pelaksanaan tugas dapat diselenggarakan secara efektif dan efisien. Bila tidak, maka hal ini merupakan masalah yang harus dibuat keputusan.
- 2) Mengidentifikasi masalah. Penyusunan tujuan dan sasaran yang jelas dan terukur, akan memungkinkan diadakan evaluasi apakah telah timbul masalah. Jika ada perbedaan antara rencana tujuan dan sasaran dan hasil karya yang seharusnya dicapai, maka terdapat masalah. Tingkat keseriusan masalah ditentukan oleh seberapa perbedaan yang ada. Oleh karena itu perlu ditetapkan standar pencapaian hasil agar dapat diketahui seberapa besar masalah yang dihadapi.
- 3) Mengembangkan alternatif. Dalam menghadapi masalah, terlebih dahulu mencari, mengembangkan alternatif yang mungkin untuk memecahkan masalah. Alternatif-alternatif yang ada perlu dievaluasi terlebih dahulu agar memperoleh hasil yang maksimal.
- 4) Mengevaluasi alternatif-alternatif. Menilai alternatif untuk memilih yang paling menguntungkan dalam segala segi dan paling memenuhi syarat untuk mencapai tujuan. Ada tiga kondisi yang memungkinkan mengevaluasi dari hubungan antara alternatif dan hasil yaitu kepastian, ketidak pastian, dan resiko.

⁵⁷James L Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly JR, *Organizational: Behavior, Structure, Processes*, (USA: Richard D. Irwin, Inc., 1994), p.608.

- 5) Memilih alternatif. Pemilihan alternatif dilakukan setelah ada kegiatan evaluasi terhadap berbagai alternatif yang tersedia. Tahap ini adalah tahap yang paling penting, karena keputusan yang diambil akan mendatangkan konsekuensi tertentu.
- 6) Melaksanakan keputusan. Suatu pilihan atas alternatif disebut dengan keputusan. Penolakan terhadap keputusan memberikan tanda bahwa keputusan tersebut tidak tepat, meskipun dari segi teknis keputusan itu baik. Manajer mampu membuat keputusan yang baik juga harus mampu menggunakan putusan tersebut menjadi keputusan yang adaptif terhadap perilaku organisasi. Cara yang paling baik adalah dengan mensosialisasikan dahulu keputusan yang dibuat melalui jalur-jalur komunikasi kepada anggota organisasi dan kelompoknya.
- 7) Pengendalian dan evaluasi. Penyimpangan terhadap hasil nyata suatu perencanaan adalah masalah. Apabila ditemukan masalah, harus segera mengadakan perubahan, apakah itu melalui suatu keputusan, ataukah melalui evaluasi kembali strategi selama ini yang menyebabkan adanya penyimpangan. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.12. *Decision making process*

Sumber: James L Gibson, John M, Ivancevich and James H. Donnelly JR, *Organizational: Behavior, Structure, Processes, USA: Richard D. Irwin, Inc., 1994*

Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson, masalah-masalah dalam pengambilan keputusan karena para karyawan tidak selalu membuat keputusan-keputusan yang rasional, adalah hal yang mudah untuk membuat keputusan-keputusan alternatif. Banyak keputusan yang dibuat di dalam organisasi yang terlihat baik pada saat itu dan dibuat dengan dasar kebenaran yang sepertinya sempurna namun berbalik menjadi apa yang dianggap sebagai "hasil yang buruk." Masalah tersebut yaitu:

Pertama, Informasi terbatas (*limited information*). Meskipun sebagian besar karyawan menganggap diri mereka sebagai para pengambil keputusan yang rasional, kenyataannya adalah bahwa mereka semua adalah subjek dari rasionalitas yang

terbatas. Rasionalitas terbatas adalah pemikiran bahwa para pengambil keputusan semata-mata tidak memiliki kemampuan atau sumber daya untuk memproses semua informasi yang tersedia dan memiliki alternatif untuk membuat sebuah keputusan yang optimal. Batasan ini berasal dari dua permasalahan penting dalam pengambilan keputusan. Pertama, orang harus menyaring dan menyederhanakan informasi untuk dapat memahami lingkungan mereka yang kompleks dan potensi-potensi pilihan yang mereka hadapi. Kedua, karena setiap orang tidak mungkin mempertimbangkan setiap alternatif saat membuat sebuah keputusan, mereka akan merasa puas. **Kepuasan** terjadi saat para pengambil keputusan memilih alternatif pertama yang dapat dipertimbangkan.

Kedua, kesalahan persepsi (*faulty perceptions*), sebagai pengambil keputusan, para karyawan dipaksa untuk bersandar pada persepsi mereka untuk membuat keputusan. Persepsi adalah proses pemilihan, pengaturan, penyimpanan, dan mengingat kembali informasi tentang lingkungan/keadaan. Walaupun persepsi dapat sangat bermanfaat, karena mereka membantu kita memahami lingkungan di sekitar kita, namun mereka seringkali berbeda versi dengan realitas yang ada. Persepsi dapat membahayakan pengambilan keputusan, karena kita cenderung berasumsi atau membuat evaluasi berlandaskan persepsi tersebut. Persepsi selektif merupakan kecenderungan bagi orang-orang untuk melihat lingkungan mereka hanya jika ia mempengaruhi mereka dan konsisten dengan harapan mereka.

Salah satu kesalahan asumsi yang cenderung dibuat orang adalah ketika ia percaya bahwa orang lain berpikir, merasakan, dan berbuat hal yang sama dengannya. Asumsi ini dikenal dengan **proyeksi/penonjolan bias**. Yaitu, orang-orang menonjolkan pikiran-pikiran, sikap, dan motif-motif mereka sendiri terhadap orang lain. Proyeksi bias

menyebabkan masalah dalam pengambilan keputusan karena ia membatasi kemampuan kita mengembangkan kriteria yang layak untuk sebuah keputusan dan mengevaluasi keputusan secara seksama.

Contoh lain dari kesalahan persepsi disebabkan oleh cara kita secara kognitif mengatur orang lain kedalam kelompok. **Teori identitas sosial** menganggap bahwa orang-orang mengenali diri mereka sendiri berdasarkan kelompok-kelompok di mana mereka berada dan menilai orang lain dari para anggota kelompoknya. Kelompok-kelompok ini dapat berlandaskan pada informasi geografis, informasi pekerjaan, di mana mereka bekerja, darimana mereka berasal, atau sub-sub kelompok lainnya yang masuk akal/ diterima oleh si penerima.

Stereotipe terjadi ketika asumsi yang dibuat tentang orang lain dilandaskan pada keanggotaan mereka dalam sebuah kelompok sosial. Meskipun tidak semua stereotipe adalah buruk, proses pengambilan keputusan yang kita buat menjadi salah ketika kita membuat penyamarataan yang tidak akurat.

Ketika dihadapkan dengan situasi ketidak pastian yang membutuhkan sebuah keputusan tersendiri, kira sering menggunakan **heuristis** – sederhana, efisien, dan aturan sepintas yang membuat kita mengambil keputusan-keputusan secara lebih mudah. Secara umum, heuristis tidaklah buruk. Faktanya, ia lebih sering membawa kita pada keputusan-keputusan yang benar. Namun demikian, heuristis dapat juga mengarah pada keputusan-keputusan yang bias pada saat yang bersamaan.

Ke tiga, atribusi kesalahan, kategori lain dari masalah pengambilan keputusan terpusat pada bagaimana kita menjelaskan tindakan dan peristiwa yang terjadi di sekitar kita. Penelitian tentang atribusi menyatakan bahwa ketika orang-orang menyaksikan

sebuah perilaku atau hasil, maka mereka membuat sebuah penilaian tentang apakah itu merupakan akibat internal atau eksternal. Misalnya, saat teman sekerja anda datang terlambat dan tidak mengukuti sebuah presentasi kelompok yang penting, anda tentu saja akan membuat penilaian mengapa hal itu terjadi. Hasil penilaian anda mungkin akan mengarah pada faktor-faktor internal – misalnya, berpikir bahwa ia malas atau ia memiliki etika kerja yang rendah. Atau mungkin saja anda berpikir tentang faktor-faktor eksternal – misalnya, jalanan macet pada hari itu atau faktor-faktor lain yang mencegah teman anda datang tepat waktu.

Atribusi kesalahan-kesalahan fundamental berpendapat bahwa orang-orang memiliki kecenderungan untuk menilai perilaku orang lain berdasarkan faktor-faktor internal. Pelayanan diri yang bias terjadi ketika kita menghubungkan kegagalan kita sendiri dengan faktor-faktor eksternal dan keberhasilan kita sendiri dengan faktor-faktor internal.

Elemen terpenting dari jenis pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan adalah seperti berikut ini: Apakah pemimpin tersebut memutuskan banyak hal dengan sendirinya atautkah pemimpin tersebut melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan?

Colquitt, Lepine and Wesson, mendefinisikan jenis-jenis pengambilan keputusan pimpinan sebagai berikut: (1) **jenis atokrasi** adalah pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan tanpa meminta pendapat atau saran-saran karyawan dan satuan kerja. (2) **jenis konsultatif** adalah pengambilan keputusan di mana pimpinan menyajikan permasalahan kepada individu atau kelompok karyawan, meminta pendapat dan saran-saran mereka sebelum benar-benar mengambil/membuat keputusan. Dengan

jenis pengambilan keputusan ini, para karyawan “mengatakan sesuatu” dalam proses pengambilan keputusan, tetapi otoritas akhir tetap ditangan pimpinan. (3) jenis fasilitatif, otoritas pimpinan dalam mengambil keputusan akan berubah apabila menggunakan jenis fasilitatif, di mana pimpinan menyajikan permasalahan kepada sekelompok karyawan dan mencari konsensus penyelesaian bersama.

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan pengambilan keputusan adalah tindakan individu dalam menetapkan kebijakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: 1) mengidentifikasi masalah, 2) mengembangkan alternatif, 3) mengevaluasi dan menyeleksi alternatif, 4) mengimplementasikan kebijakan, dan 5) mengevaluasi kebijakan.

B. Kerangka Hipotesis

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Keberhasilan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya atau orang lain untuk melakukan tugas yang diperintakkannya, dipengaruhi oleh kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah segenap kemampuan pimpinan menggerakkan orang-orangnya agar mereka mau dan rela melaksanakan tugas-tugasnya. Sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. kepemimpinan adalah pencapaian tujuan, dimana anggota atau bawahannya melakukan tugasnya dengan rela.

Kerelaan bawahan untuk melakukan tugas yang diberikan pemimpinnya menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena keberhasilan pemimpin, atau karena pemimpin bekerja melalui orang lain atau bawahannya maka seseorang pemimpin harus menerapkan kepemimpinan yang

sesuai dengan keinginan bawahan yang dipimpinnya, atau pemimpin dapat mengarahkan keinginan bawahan mengikuti keinginan pemimpin.

Efektivitas kepemimpinan seorang ketua program studi ditentukan oleh kepemimpinan yang diterapkannya. Ketua program studi yang memerintah bawahannya akan menghasilkan produk kerja yang tidak sesuai dengan harapan atau walaupun produk yang dihasilkan sesuai dengan harapan pemimpin, namun dalam melaksanakan kerja tersebut, bawahan tidak melaksanakan dengan sukarela. Keadaan seperti ini tidak dapat dipertahankan karena suatu saat akan mengakibatkan kemunduran atau kegagalan seorang pemimpin.

Pemimpin yang baik akan mampu menampung aspirasi bawahannya. Memang, tidak semua aspirasi bawahan dapat ditampung oleh seorang pemimpin. Disamping adanya aspirasi yang beragam, ada juga aspirasi tersebut yang tidak menjadi kewenangan pemimpin tersebut. Untuk itu, dalam membuat keputusan dan kebijakan, adalah baik bagi seorang pemimpin untuk memperhatikan aspirasi bawahan, atau setidaknya terbuka terhadap alasan mengapa sang pemimpin tidak mempertimbangkan aspirasi bawahan.

Aspek lain dari kepemimpinan yang dapat memberikan kepuasan bagi bawahan, adalah kesempatan pendelegasian tugas kepada bawahannya. Seorang pemimpin atau ketua program studi yang berani mendelegasikan tugasnya menunjukkan kepercayaan kepada bawahan. Tentunya kepercayaan ini tidak lahir begitu saja, tapi telah dibina melalui hubungan baik dan prestasi kerja, serta persiapan yang diberikan kepada bawahan yang hendak mendapat pendelegasian, melalui pelatihan atau pendidikan, dan magang. Pemimpin yang baik akan mengkomunikasikan semua tugas kepada orang lain

dengan baik. Sehingga bawahan dapat melakukan tugasnya dengan benar. Pemimpin juga harus menyediakan prosedur kerja dan kejelasan tugas kepada bawahannya, sehingga dalam pelaksanaan tugas tersebut bawahan mengetahui, batas kontribusi yang diberikannya. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam menggerakkan bawahan sangat tinggi. Kebebasan kerja diperlukan bawahan, namun, kebebasan ini diikuti dengan pengawasan yang tepat.

Ketua program studi sebagai ujung tombak pelaksanaan tugas merupakan seorang pemimpin yang mengarahkan bawahannya di lapangan untuk melayani mahasiswa dalam berbagai bentuk pelayanan. Keberhasilannya untuk meningkatkan kinerja ditentukan oleh kinerja individu dan kinerja tim, sebagai satu tim atau kelompok. Dengan kepemimpinan yang tepat, menentukan keberhasilan organisasi. Ia menjadi motor penggerak dalam mengaktifkan kinerja yang tinggi.

Kinerja adalah hasil kerja individu dan hasil kerja kelompok yang menjadi kinerja organisasi yang diperoleh berdasarkan kemampuan pimpinan dalam merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi *human resources* dan *non human resources* dalam organisasi melalui pelaksanaan kerja tim, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan yang demokratis sehingga tercipta kemampuan kerja ketua program studi untuk memperoleh kinerja secara efisien, efektif, dan produktif sesuai dengan tujuan organisasi. Pemimpin yang menggunakan wewenangnya secara proporsional akan memberi jaminan kerja yang baik kepada bawahannya. Bawahan tidak perlu takut dengan kewenangan yang dimiliki atasan, tetapi bawahan sadar akan konsekuensi kesalahan yang mereka buat. Tugas-tugas kerja yang dilengkapi dengan prosedur dan petunjuk kerja yang jelas memungkinkan bawahan secara langsung tanpa ragu

melakukan tugasnya sesuai dengan kejelasan instruksi dan prosedur kerja yang tersedia. Bawahanpun akan merasa aman untuk bekerja dan berkonsentrasi ketika melakukannya tanpa ada gangguan atau pengawasan yang berlebihan dari atasannya.

Dalam mempersiapkan pekerjaan sesuai dengan volume kerja dan prioritasnya, ketua program studi yang merencanakan semua program yang diperlukan bawahannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang ada. Dengan keseimbangan kemampuan dan kapasitas yang tersedia, kinerja yang dihasilkan bawahannya akan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja individu, (Tim), dan organisasi. Dengan demikian patut diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

2. Pengaruh Kerja Tim Terhadap Kinerja.

Kerjasama tim (*team work*) adalah kerjasama dari individu-individu yang bersinergi dalam satu tim yang saling mengenal, memahami, saling bergantung, bertanggung jawab dalam membangun kepercayaan. Setiap anggota tim harus dapat bertanggung jawab dalam membangun kepercayaan. Setiap anggota tim harus dapat melakukan pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk: inisiatif berdiskusi, mencari informasi dan opini, mengusulkan prosedur-prosedur untuk mencapai tujuan.

Kinerja adalah suatu proses yang menghasilkan sesuatu yang tidak terpisahkan dengan situasi kondisi fisik, non-fisik, moral dan mental, lingkungan dan tempat dimana kinerja itu berproses dan dilakukan. kinerja merupakan nilai dari perilaku pegawai yang diasosiasikan, baik secara positif maupun secara negatif, dengan pencapaian tujuan

organisasi. Apapun aktivitas yang dijalankan seseorang adalah kinerja. Seperti misalnya melaksanakan pekerjaan seefisien dan seefektif mungkin hasil adalah tolok ukur kinerja. Kinerja dibagi menjadi kinerja rutin dan kinerja yang dapat diadaptasi. Kinerja rutin meliputi respon yang telah diketahui yang muncul dalam keadaan normal, rutin, atau dengan cara yang dapat diprediksi. Sebaliknya, kinerja yang dapat diadaptasi meliputi respon pegawai terhadap pemenuhan tugas yang tidak biasa, atau tidak dapat diprediksikan. Sesuai dengan kerangka berpikir di atas, diduga kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

3. Pengaruh Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja.

masalah pendidikan tinggi pada lini prodi, menjadi tuntunan untuk dipecahkan oleh prodi. Tingginya intensitas persaingan menyebabkan kepemimpinan prodi harus efektif. pengambilan keputusan merupakan kapasitas individu baik secara fisik maupun mental untuk menyelesaikan berbagai tugas berkaitan dengan perumusan tujuan, analisis alternatif, dan penetapan keputusan. Pengambilan keputusan sendiri berarti suatu rangkaian kegiatan atau proses dalam memilih berbagai alternatif, mengembangkan, dan mengevaluasinya melalui penetapan berbagai kriteria – kuantitatif dan kualitatif- hingga pada akhirnya dapat diambil keputusan terbaik menghendaki tingkat kemampuan yang tinggi dari seorang pemimpin. Bentuk keputusan yang diambil, haruslah didukung oleh para staf/dosen, sehingga dapat tercapai tujuan-tujuan akademik.

Seringkali tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran tidak tercapai karena kompleksnya masalah. Pemikiran yang diambil tidak mendukung pencapaian tujuan program yang telah dicanangkan. Keputusan yang diambil melalui langkah-langkah yang

baik mulai dari penetapan tujuan sampai memilih alternatif terbaik untuk dilaksanakan akan berkontribusi pada kinerja.

Kinerja pimpinan ketua program studi adalah penampilan kerja pimpinan ketua program studi dalam melakukan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya yang dicirikan dengan indikator efisiensi, produktifitas, efektivitas, akuntabilitas, pengembangan inovasi, yang berkaitan dengan penyusunan program kerja ketua prodi, pengembangan akademik, pengaturan proses perkuliahan, pembinaan dan pengaturan beban kerja dosen serta tenaga administrasi, penilaian kinerja dosen dan tenaga administrasi, penyelenggaraan administrasi ketua program studi, pembinaan kemahasiswaan, pengkondisian suasana akademik yang kondusif, dan pelaksanaan kerjasama ketua program studi dengan lembaga lain. Sesuai dengan kerangka berpikir di atas, diduga pengambilan keputusan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengambilan Keputusan

Keberhasilan seorang ketua program studi dalam mempengaruhi mitra kerja dan bawahan dalam upaya mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi perguruan. Mempengaruhi mitra kerja atau bawahan merupakan cara, tehnik dan kiat yang dalam menjalankan suatu tugas yang harus diemban sesuai dengan tugas pokok dan masing-masing.

pengambilan keputusan merupakan hal kompleks yang harus dilihat seorang pemimpin untuk menyelesaikan berbagai tugas. Yang akhirnya akan berpengaruh pada tindakan individu dalam menetapkan kebijakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Gaya dan perilaku kepemimpinan dapat dilihat dari kepemimpinan, seberapa efektif 'power and influence' digunakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin lebih akan sukses dan efektif dengan melihat bagaimana tipe kegiatan pemimpin (*leaders actions*). Yaitu tipe *decision making style*.

Seorang pemimpin yang berhasil adalah seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahan agar mau melaksanakan kegiatan, yang diwujudkan melalui pengambilan keputusan. Tipe gaya pemimpin dalam menjalankan tugas ditunjukkan dari gaya dalam pengambilan keputusannya, dan ditunjukkan pada perilaku keseharian, dengan demikian dapat diduga kepemimpinan pengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan.

5. Pengaruh Kerja Tim Terhadap Pengambilan Keputusan.

Tujuan atau atau "goal" cenderung ditentukan dari atas (pemimpin) tetapi kesediaan muncul dari bawah (bawahan/anggota). Otoritas hanya disadari ketika yang di bawah menerima dan patuh pada otoritas pemimpin. Komunikasi, otoritas, spesialisasi, dan tujuan adalah aspek-aspek yang dibutuhkan dalam kerja sama. Organisasi adalah sistem kerja sama melalui komunikasi yang menghubungkan semua anggota.

pengambilan keputusan diperlukan dalam melihat masalah yang ada, untuk mencermati perubahan-perubahan yang masif dalam mengambil keputusan strategis. merupakan tugas utama dari seorang pemimpin. Kecerdasan dan pengalaman pemimpin berpengaruh terhadap pengambilan keputusan pemimpin yang dalam praktiknya dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola tekanan antar pribadi, membuat keputusan kunci yang mengakibatkan organisasi menjadi naik atau bahkan terpuruk yang pada akhirnya mereka dibanggakan atau bahkan disalahkan. Pengambilan

keputusan sendiri pada hakikatnya merupakan suatu pilihan dari beberapa alternatif. Sedangkan proses pengkajian alternatif guna mencari pilihan yang paling tepat. Dengan demikian dapat diduga kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan.

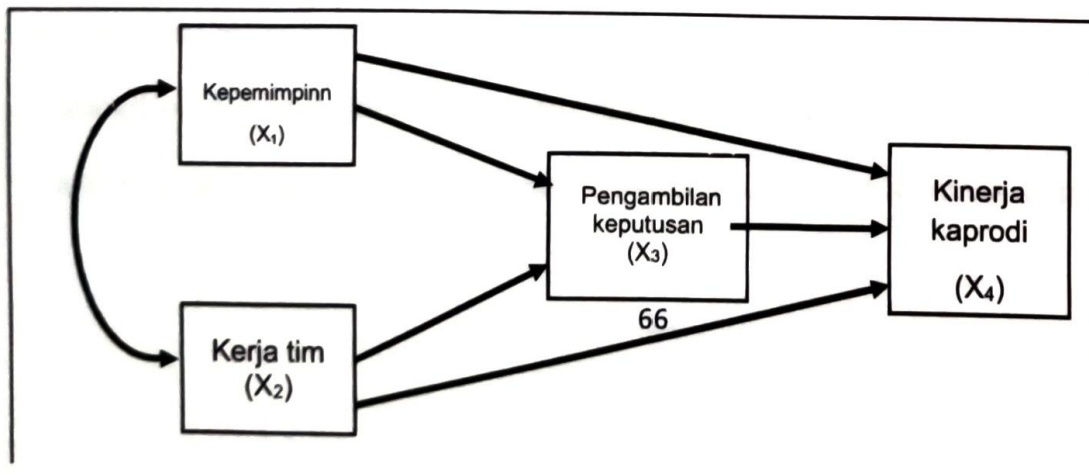
C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deduksi teori dan kerangka berpikir seperti yang diuraikan di atas, serta sesuai dengan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja
2. Kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.
3. Pengambilan keputusan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja
4. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan
5. Kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan

D. Model Hipotetik penelitian

Berdasarkan hipotesis penelitian di atas, maka dapat digambarkan model hipotetik penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.13. Model hipotetik penelitian

Keterangan:

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Kerja Tim

X_3 = Pengambilan Keputusan

X_4 = Kinerja

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja
2. Kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap kinerja,
3. Pengambilan keputusan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja,
4. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan,
5. Kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Penelitian dilaksanakan dari mulai bulan Maret 2010 sampai dengan bulan Oktober 2010, satu bulan pertama digunakan untuk mengurus izin penelitian, uji coba instrumen, dan penyempurnaan instrumen. Bulan berikutnya untuk pengambilan data dan analisis data, serta penulisan bahan seminar hasil penelitian.

C. Metode Penelitian

80

Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, maka metode yang digunakan adalah metode survey⁵⁸ dengan tehnik analisa jalur (*path analysis*)⁵⁹ yang akan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung pada setiap variabel

⁵⁸ Masri Singarimbun dan Sufian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta: LP3ES, 1995)h.3

⁵⁹ Kusnendi, *Analisis Jalur, Konsep dan aplikasi dengan program SPSS dan Lisrel 8*. Bandung: UPI 2005

penelitian. Adapun variabel yang dimaksud adalah kepemimpinan (X_1), kerja tim (X_2), pengambilan keputusan (X_3) dan kinerja (X_4).

D. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ketua program studi di lingkungan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta sejumlah 61 prodi, dengan data sebagai berikut: 11 prodi fakultas tarbiyah dan keguruan, 5 prodi fakultas adab dan humaniora, 3 prodi fakultas ushuluddin, 12 prodi fakultas syariah dan hukum, 6 prodi fakultas ilmu dakwah dan ilmu komunikasi, 1 prodi fakultas dirasat islamiyah, 5 prodi fakultas ekonomi dan bisnis, 10 prodi fakultas sains dan teknologi, 4 prodi fakultas kedokteran dan ilmu kesehatan, 4 prodi fakultas ilmu sosial dan ilmu politik.

Peneliti menggunakan rumus Slovin⁶⁰ untuk mengetahui besarnya jumlah sampel yang representatif, untuk keabsahan proses generalisasinya. Adapun rumus Slovin ialah: $n = N / (1 + N * e^2)$ dengan (n adalah sampel; N adalah populasi; dan e = derajat kesalahan = 10%). Jadi $61 / (1 + 61 * 0.01) = 61 / 1.61 = 37.9$ dibulatkan menjadi 38 prodi pada 11 fakultas. Setelah dilapangan, diperoleh 46 prodi sebagai keterwakilan (*representativeness*).

E. Tehnik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa instrument berupa kuesioner sesuai dengan variabel penelitian yang digunakan yang mencakup (1) kepemimpinan, (2). kerja tim, (3). pengambilan keputusan, (4). kinerja. Kemudian instrument dikembangkan menjadi indikator-indikator dari setiap variabel. Untuk

⁶⁰ Consuelo G. Sevilla dkk, *Pengantar Metode Penelitian*, (Jakarta: UI-Press, 1993), h.161

mengukur variabel-variabel penelitian digunakan kuesioner (angket). Kuesioner untuk setiap rentang jawaban berskala lima yang disebar kepada responden untuk dijawab. Setelah diisi responden, peneliti mengumpulkan semua kuesioner dan selanjutnya untuk diolah dan dianalisis.

Skala penilaian untuk variabel kinerja, kepemimpinan, kerja tim, dan pengambilan keputusan, memiliki kategori pilihan jawaban yaitu: 1) selalu, 2) sering, 3) tidak sering, 4) jarang, 5) tidak pernah. Kategori pilihan memiliki pernyataan positif diberi bobot 5 sampai dengan 1, artinya responden mendukung pernyataan. Sedangkan pernyataan negatif diberi bobot 1 sampai dengan 5, artinya responden tidak mendukung pernyataan.

F. Instrumen Penelitian

Untuk menjangkau data dari responden berikut disampaikan instrumen masing-masing variabel yang diteliti, meliputi definisi konseptual, definisi operasional, kisi-kisi instrumen, dan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Instrumen Variabel Kinerja (X₄)

a. Definisi Konseptual

Kinerja adalah unjuk kerja dari seperangkat perilaku yang berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi pada periode waktu tertentu.

b. Definisi Operasional

Kinerja adalah penilaian atasan atas unjuk kerja kaprodi dengan dimensi pengukuran yaitu (1) *Task performance* dengan indikator sebagai berikut: berhasil melaksanakan tugas (hasil kerja), menyelesaikan tugas dengan tuntas; dan (2). *Citizenship behavior*, dengan indikator sebagai berikut: a) Perilaku dalam menolong

rekan kerjanya, b) menjaga hubungan baik dengan rekan, c) toleransi yang tinggi, d) memberikan saran yang positif, e) perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, f) mengikuti perubahan dalam organisasi.

Tabel 3.1. Kisi-kisi Instrumen Kinerja (X₄)

No	Dimensi	Indikator	Nomor butir pernyataan	Jml
1	<i>Task Performance</i>	Berhasil Melaksanakan tugas (hasil kerja)	1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11,12,13, 14,15, 16,17,18,19,	19
		Menyelesaikan tugas dengan tuntas	20,21,22,23,,	4
2	<i>Citizenship Behavior</i>	Perilaku dalam menolong rekan kerjanya	24,25,	2
		Menjaga hubungan baik dengan rekan	26,27,	2
		Toleransi yang tinggi	28, 29,	2
		Saran yang positif	30,31	2
		Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi	32,33,	2
		Mengikuti perubahan dalam organisasi,	34,35	2
	Jumlah		35	35

c. Kalibrasi Instrumen Kinerja (X₄)

1) Validitas

Tujuan validitas butir instrumen penelitian ini adalah untuk melihat tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur variabel yang dimaksud. Dalam pengujian validitas instrumen digunakan dengan korelasi *product moment*. Kriteria valid atau tidaknya butir instrumen dilakukan dengan cara membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$,

maka butir dinyatakan valid, dan sebaliknya, jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir dinyatakan gugur dengan taraf signifikansi pada $\alpha=0,05$.

Untuk mengetahui valid tidaknya suatu butir atau item dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} yang diperoleh dengan nilai r_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha=0,05$ dengan $n=30$ sebesar 0,662.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas terlihat dari 37 butir pernyataan yang diujicobakan, ternyata ada 2 butir yang tidak valid karena nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, yaitu butir nomor 3 dan 7 sehingga ada 35 butir yang valid digunakan untuk menjarang data penelitian⁶¹.

2) Reliabilitas

Reliabilitas instrumen adalah tingkat/taraf keterandalan alat ukur yang digunakan untuk mengukur karakteristik responden. Koefisien reliabilitas instrumen yang tinggi mencerminkan bahwa alat ukur tersebut cukup handal dan dipercaya dalam menjarang data penelitian.

Untuk menghitung reliabilitas instrumen ini dilakukan pengujian realibilitas secara *internal consistensi* yaitu dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada dan dilakukan dengan cara menguji cobakan instrumen uji coba kepada responden uji coba. Analisis reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan tehnik koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*.

Perhitungan koefisien reliabilitas instrumen dilakukan setelah butir yang tidak valid di drop, sehingga perhitungan reliabilitas instrumen kinerja (X_4) dilakukan untuk 35 butir.

⁶¹ Perhitungan pada Lampiran 2.1 Pengujian Validitas Butir dan Reliabilitas Kinerja (X_4)

Dan untuk menghitung reliabilitas inter-rater diperoleh $r_i = 0.995$ hasil ini menunjukkan bahwa reliabilitas dari instrumen kinerja tinggi. Makna koefisien reliabilitas instrumen di atas, memberikan kepada peneliti bahwa instrumen penelitian ini memiliki nilai konsistensi dan stabilitas dalam setiap butir pertanyaan yang berguna untuk pengambilan data penelitian dan memberikan estimasi yang prediktif pada setiap butir dari keseluruhan variabel yang diteliti⁶².

2. Instrumen Variabel Kepemimpinan (X₁)

a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan adalah pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

b. Definisi Operasional

Kepemimpinan adalah penilaian (dosen dan karyawan (Rater) terhadap perilaku ketua program studi dalam mempengaruhi, mengarahkan, membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, yang diukur dengan skala kepemimpinan dengan indikator a) adanya ajakan untuk mengambil keputusan bersama, b) adanya perintah, c) adanya arahan, d) adanya bimbingan.

Tabel 3.2. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan (X₁)

No	Indikator	Nomor butir pernyataan	Jumlah butir pernyataan
1.	adanya ajakan untuk mengambil keputusan bersama	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	14
2.	adanya perintah	15,16,17,18,19,20,21,22	8
3.	adanya arahan	23,24,25,26,27,28,29,30,	8
4	adanya bimbingan	31,32	2
	Total		32

⁶² Perhitungan pada Lampiran 2.2.2. Reliabilitas Inter Rater Kinerja (X₁).

c. Kalibrasi Instrumen Kepemimpinan (X_1)

1). Validitas

Untuk menghitung kesahihan butir instrumen dengan cara mengkorelasikan skor dari tiap butir dengan skor dari total jawaban butir. Kriteria valid atau tidaknya butir tersebut dikonsultasikan dengan tabel *r product moment* yaitu jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir dikatakan sah, tetapi jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir dikatakan tidak sah atau gugur dengan taraf signifikansi pada $\alpha = 0.05$ dengan $dk = n-1$.

Berdasarkan uji validitas butir yang menggunakan tehnik korelasional *product moment* dengan $r_{tabel} 0,361$; diperoleh butir 13 yang tidak valid (*drop*), sehingga variabel kepemimpinan ketua program studi masih memiliki 32 butir yang valid.⁶³

2). Reliabilitas

Untuk menghitung reliabilitas instrumen ini dilakukan pengujian realibilitas secara internal konsistensi yaitu dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada dan dilakukan dengan cara menguji cobakan instrumen uji coba kepada responden uji coba. Analisis reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan tehnik koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*.

Dari hitungan validitas butir yang valid sebanyak 32 butir, diperoleh koefisien reliabilitas instrumen untuk variabel kepemimpinan ketua program studi adalah 0,960⁶⁴.

3. Instrumen Variabel Kerja Tim (X_2)

a. Definisi Konseptual

⁶³ Perhitungan pada Lampiran 2.2. Pengujian Validitas Butir dan Reliabilitas Kepemimpinan (X_1)

⁶⁴ Perhitungan pada Lampiran 2.2. Pengujian Validitas Butir dan Reliabilitas Kepemimpinan (X_1)

Kerja tim adalah keterlibatan dua orang atau lebih dengan keahlian yang berbeda untuk percepatan pencapaian tujuan organisasi.

b. Definisi Operasional

Kerja tim adalah penilaian tim dua orang atau lebih dengan keahlian yang berbeda untuk percepatan pencapaian tujuan organisasi. Dengan indikator pengukuran yakni: 1) Rancangan sasaran dan tujuan, 2) Penerapan keahlian. 3) komunikasi antar individu, 4), Persamaan budaya kerja, dan 5) Pengembangan kapasitas dan kontribusi.

Tabel 3.3. Kisi-kisi Instrumen Kerja Tim (X₂)

No	Indikator	Nomor butir pernyataan	Jumlah butir pernyataan
1	Rancangan sasaran dan tujuan	1,2,3,4	4
2	Penerapan keahlian	5,6,7,8,9	5
3	Komunikasi antar individu	10, 11,12,13,	4
4	Persamaan budaya kerja	14,15,16,	3
5	Pengembangan kapasitas dan kontribusi	17,18,19,20,21,22	6
	Jumlah		22

d. Kalibrasi Instrumen Kerja Tim (X₂)

1). Validitas

Untuk menghitung kesahihan butir instrumen dengan cara mengkorelasikan skor dari tiap butir dengan skor dari total jawaban butir. Kriteria valid atau tidaknya butir tersebut dikonsultasikan dengan tabel *r product moment* yaitu jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir dikatakan sah, tetapi jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir dikatakan tidak sah atau gugur dengan taraf signifikansi pada $\alpha = 0.05$ dengan $dk = n-1$.

Berdasarkan uji validitas butir yang menggunakan teknik korelasional *product moment* dengan r_{tabel} 0,361; diperoleh 22 butir yang valid⁶⁵.

2). Reliabilitas

Untuk menghitung reliabilitas instrumen ini dilakukan pengujian realibilitas secara internal *consistensi* yaitu dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada dan dilakukan dengan cara menguji cobakan instrumen uji coba kepada responden uji coba. Analisis reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan teknik koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*.

Dari hitungan validitas butir yang valid sebanyak 22 butir, diperoleh koefisien reliabilitas instrumen untuk variabel kerja tim ketua program studi adalah 0,935.⁶⁶

4. Instrumen Variabel Pengambilan Keputusan (X₃)

a. Definisi Konseptual

Pengambilan keputusan adalah keruwetan tindakan yang ditunjukkan dalam melakukan pemecahan masalah mulai dari merumuskan tujuan, mengidentifikasi masalah, mengembangkan alternatif, mengevaluasi alternatif, memilih alternatif, sampai menetapkan keputusan.

b. Definisi Operasional

Pengambilan keputusan adalah tingkat keruwetan ketepatan dalam melakukan pilihan atas pemecahan masalah mulai dari merumuskan tujuan, mengidentifikasi masalah, mengembangkan alternatif, mengevaluasi alternatif, memilih alternatif, sampai menetapkan keputusan, yang diukur dengan menggunakan indikator a) menetapkan

⁶⁵ Perhitungan pada Lampiran 2.3. Pengujian Validitas Butir dan Reliabilitas Kerja Tim (X₂).

⁶⁶ Perhitungan pada Lampiran 2.3. Pengujian Validitas Butir dan Reliabilitas Kerja Tim (X₂).

tujuan, b) mengidentifikasi masalah, c) mengembangkan alternatif, d) mengevaluasi alternatif, e) memilih alternatif, f) menetapkan keputusan.

Tabel 3.4. Kisi-kisi Instrumen Pengambilan Keputusan (X_3)

No	Indikator	Nomor butir pernyataan	Jumlah butir pernyataan
1	Mengidentifikasi masalah	1,2,3,4,5,6,7	7
2	Menetapkan alternatif	8,9,10,11,12	5
3	Mensosialisasikan keputusan	13,14,15,16,17,18	6
4	Melaksanakan keputusan	19,20,21,22,23,24	6
5	Mengevaluasi keputusan	25,26,27,28,29,30	6
	Jumlah		30

c. Kalibrasi Instrumen Pengambilan Keputusan (X_3)

1) Validitas

Untuk menghitung kesahihan butir instrumen dengan cara mengkorelasikan skor dari tiap butir dengan skor dari total jawaban butir. Kriteria valid atau tidaknya butir tersebut dikonsultasikan dengan tabel *r product moment* yaitu jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir dikatakan sah, tetapi jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir dikatakan tidak sah atau gugur dengan taraf signifikansi pada $\alpha = 0.05$ dengan $dk = n-1$.

Berdasarkan uji validitas butir yang menggunakan tehnik korelasional *product moment* dengan $r_{tabel} 0,374$; diperoleh butir 30 yang valid, sehingga variabel pengambilan keputusan ketua program studi masih memiliki 30 butir yang valid⁶⁷.

2) Reliabilitas

Untuk menghitung reliabilitas instrumen ini dilakukan pengujian realibilitas secara internal konsistensi yaitu dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada dan

⁶⁷ Perhitungan pada Lampiran 2.4. Pengujian Validitas Butir dan Reliabilitas Pengambilan Keputusan (X_3).

dilakukan dengan cara menguji cobakan instrumen uji coba kepada responden uji coba. Analisis reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan tehnik koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*.

Dari hitungan validitas butir yang valid sebanyak 30 butir, diperoleh koefisien reliabilitas instrumen untuk variabel pengambilan keputusan ketua program studi adalah 0,970⁶⁸.

Tabel 3.5. Kesimpulan hasil validitas dan reliabilitas masing-masing instrumen dari setiap variabel yang di uji coba.

No	Instruman variabel	Jmlh butir awal	Jmlh butir valid	Jmlh butir tidak vaid	Koefisien Reliabilitas
1	Kinerja Kaprodi	37	35	2	0,962
2	Kepemimpinan	33	32	1	0,960
3	Kerja tim	22	22	0	0,935
4	Pengambilan keputusan	30	30	0	0,970

G. Tehnik Analisis Data

Analisis data penelitian dilakukan dengan statistic deskriptif dan inferensial. Sedangkan untuk untuk menganalisis ada atau tidaknya pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain menggunakan analisis jalur (path analysis). Statistik deskriptif adalah untuk memperoleh gambaran karakteristik penyebaran skor setiap variabel yang diteliti dengan menghitung nilai rata-rata (mean), median, standar deviasi, frekuensi, dan histogram.

⁶⁸ Perhitungan pada Lampiran 2.4. Pengujian Validitas Butir dan Reliabilitas Pengambilan Keputusan (X₃).

Analisis selanjutnya adalah dengan *statistic inferensial* (induktif) yang digunakan pada analisis berkaitan dengan uji persyaratan analisis yaitu: normalitas, homogenitas dan linieritas. Statistik multivariate yaitu tehnik statistic yang akan digunakan untuk menjawab hipotesis yang diajukan. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini terkait dengan pengukuran kausalitas, maka tehnik analisis yang paling tepat adalah analisis jalur. Path analisis yaitu suatu model pengukuran kausal untuk menginformasikan pengaruh dari beberapa dimensi seperti pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total melalui variabel perantara (*intervening*). Menguji kesesuaian model (*Goodness of Fit Model*). Pengujian ini dilakukan untuk mengidentifikasi apakah model dikatakan cukup baik, dalam hal struktur dan hasil pengukurannya.

Dikatakan baik (*fit*) apabila pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empirik. Jika hasil analisis masih memiliki parameter yang tidak signifikan maka perlu dilakukan respesifikasi model dengan cara melakukan trimming. Respesifikasi model dilakukan dengan cara menghilangkan koefisien jalur yang tidak signifikan/berarti. Jalur yang akan dihilangkan dari model ini dapat diidentifikasi melalui hasil analisis yang ditampilkan pada out put T-values nilai parameter yang tidak signifikan bila nilainya < dari 1,96 (t table).

H. Hipotesis statistik

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis kedua : $H_0 : p^{41} = 0$
 $H_1 : p^{41} > 0$
2. Hipotesis keempat : $H_0 : p^{42} = 0$
 $H_1 : p^{42} > 0$
3. Hipotesis kelima : $H_0 : p^{43} = 0$
 $H_1 : p^{43} > 0$

4. Hipotesis pertama : $H_0 : \beta^{31} = 0$
 : $H_1 : \beta^{31} > 0$
5. Hipotesis ketiga : $H_0 : \beta^{32} = 0$
 : $H_1 : \beta^{32} > 0$

Keterangan:

β^{41} = Koefisien jalur pada populasi antara kepemimpinan (X_1) dengan kinerja (X_4)

β^{42} = koefisien jalur pada populasi antara kerja tim dengan kinerja

β^{43} = koefisien jalur antara pada populasi pengambilan keputusan dengan kinerja

β^{31} = Koefisien jalur pada populasi antara kepemimpinan (X_1) dengan pengambilan keputusan (X_3)

β^{32} = koefisien jalur pada populasi antara kerja tim dengan pengambilan keputusan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penelitian yang meliputi deskripsi data hasil penelitian, pengujian persyaratan analisis, pengujian hipotesis, pembahasan dan keterbatasan penelitian.

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Data yang terkumpul adalah data mengenai kelima variabel yang terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel Kinerja (Y) sebagai variabel endogen. Kepemimpinan (X_1), Kerja Tim (X_2) dan Pengambilan Keputusan (X_3) sebagai variabel eksogen. Deskripsi masing-masing variabel secara berturut-turut mulai dari Y, X_1 , X_2 , dan X_3 disajikan sebagai berikut:

1. Kinerja (Y)

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel kinerja mempunyai nilai rata-rata sebesar 119,26, median 118, modus 115, dan simpangan baku 10,59. Data diolah dengan menggunakan aturan Sturges, maka Distribusi frekuensi dituangkan ke dalam 6 kelas interval dengan skor maksimum 169 dan skor minimum 105, sehingga rentang skor adalah 64. Distribusi frekuensi skor variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

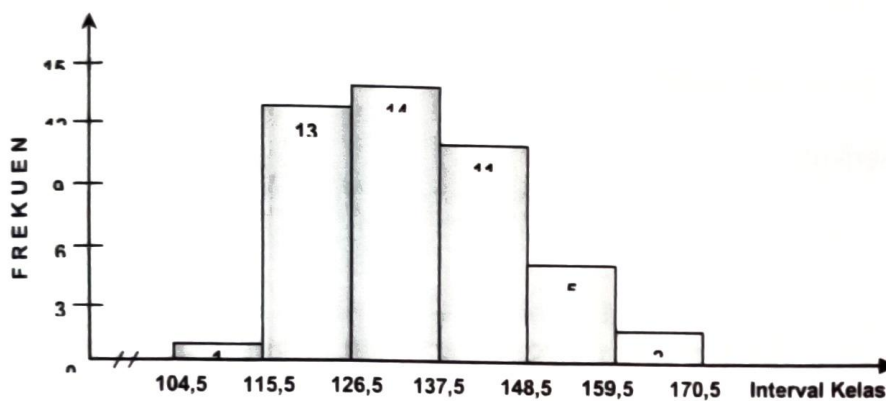
Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Kinerja (Y)⁶⁹

No.	Interval Kelas	Frekuensi (fi)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
-----	----------------	----------------	-----------------------	-------------------------

⁶⁹ Perhitungan pada Lampiran 5

1	105 - 115	1	2.17	2.17
2	116 - 126	13	28.26	30.43
3	127 - 137	14	30.43	60.87
4	138 - 148	11	23.91	84.78
5	149 - 159	5	10.87	95.65
6	160 - 170	2	4.35	100.00
Jumlah		46	100.00	

Berdasarkan tabel 4.1. perolehan skor terbanyak berada pada kelompok skor 127 – 137 (30,43%). Perolehan skor terbanyak berada di atas rata-rata karena berdasarkan perhitungan statistik diperoleh skor rata-rata 136,48; nilai tengah 135, modus 125, simpangan baku (SD)13,82. Secara visual, penyebaran data disajikan dalam histogram berikut.



Gambar 4.1. Histogram skor kinerja (Y)

2. Kepemimpinan (X_1)

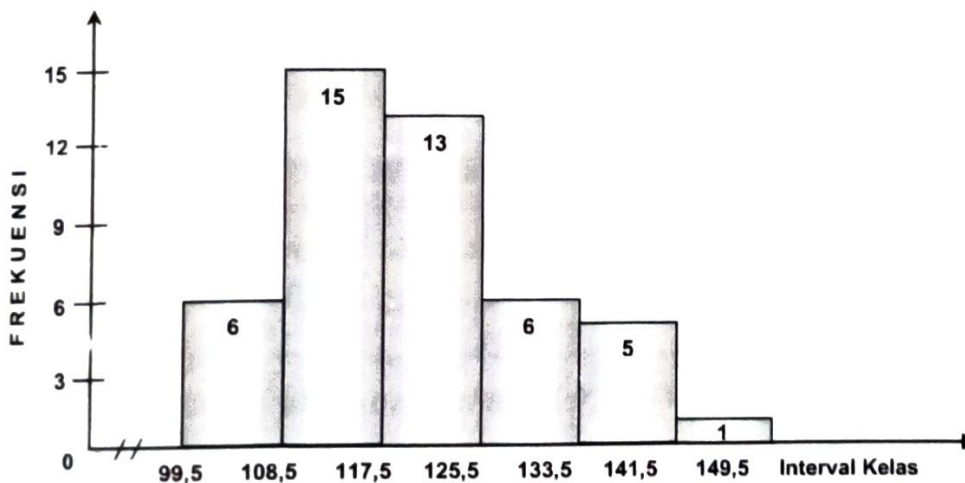
Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel kepemimpinan mempunyai nilai rata-rata sebesar 119,26, median 118, modus 115, dan simpangan baku 10,59. Distribusi frekuensi dituangkan ke dalam 6 kelas interval dengan skor maksimum 149 dan skor minimum 100, sehingga rentang skor adalah 49. Distribusi frekuensi skor variabel Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2. Distribusi frekuensi skor kepemimpinan (X_1)⁷⁰

No.	Interval Kelas	Frekuensi(f_i)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	100 - 108	6	13.04	13.04
2	109 - 117	15	32.61	45.65
3	118 - 125	13	28.26	73.91
4	126 - 133	6	13.04	86.96
5	134 - 141	5	10.87	97.83
6	142 - 149	1	2.17	100.00
Jumlah		46	100.00	

Berdasarkan pengelompokan skor seperti terlihat pada tabel 4.2 di atas, dari 46 responden terlihat bahwa perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor 109 – 117 (32.61%), dan yang paling sedikit kelompok skor 142 – 149 (2.17%). Sedangkan nilai rata-rata berada pada kelas 3.

Penyebaran distribusi skor (X_1) ditampilkan pada gambar histogram berikut ini.



Gambar 4.2. Histogram skor (X_1)

⁷⁰ Perhitungan pada Lampiran 5

3. Kerja Tim (X₂)

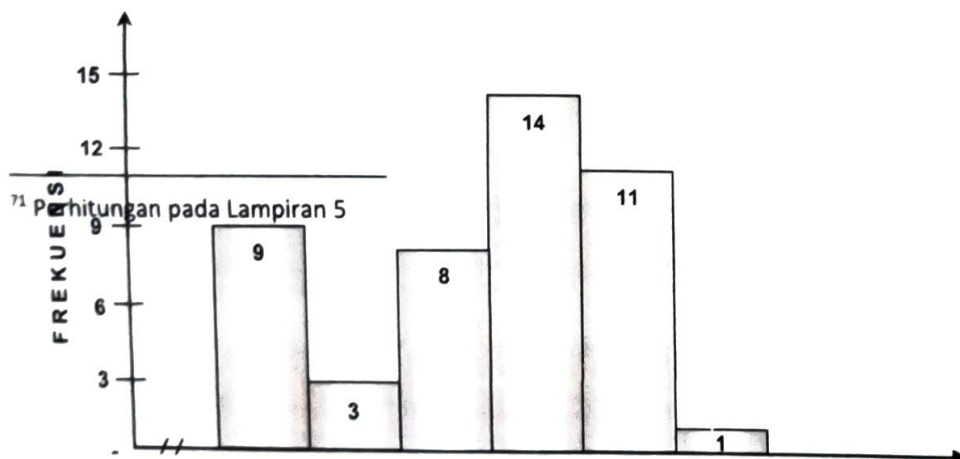
Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel Kerja Tim mempunyai nilai rata-rata sebesar 94,85, median 97, modus 105, dan simpangan baku 8,71. Distribusi frekuensi dituangkan ke dalam 6 kelas interval dengan skor maksimum 108 dan skor minimum 78, sehingga rentang skor adalah 30. Distribusi frekuensi skor variabel Kerja Tim dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Skor Kerja Tim (X₂)⁷¹

No.	Interval Kelas	Frekuensi(fi)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	78 - 83	9	19.57	19.57
2	84 - 89	3	6.52	26.09
3	90 - 95	8	17.39	43.48
4	96 - 101	14	30.43	73.91
5	102 - 107	11	23.91	97.83
6	108 - 113	1	2.17	100.00
Jumlah		46	100.00	

Berdasarkan pengelompokan skor seperti terlihat pada tabel 4.3 di atas, dari 46 responden terlihat bahwa perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor 96 – 101 (30.43%), diikuti kelompok skor 102 – 107 (23.91%), selanjutnya kelompok skor 78 – 83 (19.57%), kelompok skor 90 – 95 (17.39%), kelompok skor 84 – 89 (6.25%), dan yang paling sedikit kelompok skor 108 - 113 masing-masing 2.17%. Sedangkan nilai rata-rata berada pada kelas 3.

Penyebaran distribusi skor Kerja Tim (X₂) ditampilkan pada gambar histogram berikut ini.



Gambar 4.3. Histogram Skor Kerja Tim (X_2)

4. Pengambilan Keputusan (X_3)

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel Pengambilan Keputusan mempunyai nilai rata-rata sebesar 121,78, median 124, dan modus 135, simpangan baku 11,81. Distribusi frekuensi dituangkan ke dalam 7 kelas interval dengan skor maksimum 139 dan skor minimum 95, sehingga rentang skor adalah 44. Distribusi frekuensi skor variabel Pengambilan Keputusan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi skor Pengambilan Keputusan⁷²

No.	Interval Kelas	Frekuensi(fi)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
1	90 - 96	1	2.17	2.17
2	97 - 113	10	21.74	23.91
3	114 - 120	8	17.39	41.30
4	121 - 127	11	23.91	65.22
5	128 - 134	14	30.43	95.65
6	135 - 141	2	4.35	100.00
Jumlah		46	100.00	

Berdasarkan pengelompokan skor seperti terlihat pada tabel 4.4 di atas, dari 46 responden terlihat bahwa perolehan nilai terbanyak berada pada kelompok skor 128 –

⁷² Perhitungan pada Lampiran 5



134 (30.43%), dan yang paling sedikit kelompok skor 90 – 196 (2.17 %). Sedangkan nilai rata-rata berada pada kelas 4. Penyebaran distribusi skor ditampilkan pada gambar histogram berikut ini.

Gambar 4.4. Histogram skor Pengambilan Keputusan (X_3)

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Syarat analisis jalur (*path analysis*) adalah data berasal dari distribusi normal, variansnya homogen dan hubungan antara variabel-variabel dalam model haruslah linier, maka persyaratan analisis yang dilakukan adalah :

1. Uji Normalitas Galat atau Kenormalan Distribusi

Untuk menguji normalitas distribusi galat digunakan Uji *Liliefors*. Cara yang ditempuh adalah sebagai berikut. Data disusun menurut urutan nilainya, lalu ditentukan selisih frekuensi teoritis dan frekuensi nyata pada tiap nilai galat. Harga mutlak maksimum dari selisih tersebut kita sebut sebagai L_o . Nilai L_o ini kemudian dibandingkan dengan nilai L_t . Dari tabel untuk taraf $\alpha = 0,05$. Hipotesis yang diuji adalah:

H_o : data galat berasal dari populasi berdistribusi normal.

H_i : data berasal dari populasi tidak berdistribusi normal.

Kriteria Uji: tolak H_0 jika $L_{hitung} > \text{nilai } L_{tabel}$, terima H_0 jika $L_{hitung} < \text{nilai } L_{tabel}$.

Berdasarkan hasil perhitungan uji normalitas didapat hasil sebagai berikut:

a. Uji Normalitas Data Skor Pengambilan Keputusan (X_3) atas Kepemimpinan (X_1)

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Excel diperoleh hasil sebagai berikut: diperoleh nilai L tertinggi atau L hitung (L_o) = 0,0757, nilai ini lebih kecil dari L tabel ($n=46$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,131 atau $L_o = 0,0757 < L_t = 0,131$ maka data berdistribusi normal⁷³.

b. Uji Normalitas Data Skor Kinerja (Y) atas KerjaTim (X_2)

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Excel diperoleh hasil sebagai berikut: diperoleh nilai L tertinggi atau L hitung (L_o) = 0,0253, nilai ini lebih kecil dari L tabel ($n=46$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,131 atau $L_o = 0,0253 < L_t = 0,131$ maka data berdistribusi normal⁷⁴.

c. Uji Normalitas Data Skor Kinerja (Y) atas Pengambilan Keputusan (X_3)

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Excel diperoleh hasil sebagai berikut: diperoleh nilai L tertinggi atau L hitung (L_o)=0,0385, nilai ini lebih kecil dari L tabel ($n=46$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,131 atau $L_o=0,0385 < L_t=0,131$ maka data berdistribusi normal⁷⁵.

d. Uji Normalitas Data Skor Pengambilan Keputusan (X_3) atas Kepemimpinan (X_1)

⁷³ Perhitungan pada Lampiran 6

⁷⁴ Perhitungan pada Lampiran 6

⁷⁵ Perhitungan pada Lampiran 6

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai L tertinggi atau L hitung (L_o) = 0,0375, nilai ini lebih kecil dari L tabel ($n=46; \alpha = 0,05$) = 0,131. Oleh karena $L_{hitung} < L_{tabel}$, maka data galat X_3 atas X_1 berasal dari populasi berdistribusi normal⁷⁶.

e. Uji Normalitas Data Skor Pengambilan Keputusan (X_3) atas Kerja Tim (X_2)

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Excel diperoleh hasil sebagai berikut: diperoleh nilai L tertinggi atau L hitung (L_o) = 0,0742, nilai ini lebih kecil dari L tabel ($n=46; \alpha = 0,05$) sebesar 0,131 atau $L_o = 0,0742 < L_t = 0,131$ maka data berdistribusi normal⁷⁷.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, berikut disajikan rangkuman dari hasil pengujian normalitas data penelitian.

Tabel 4.5. Rangkuman Hasil Pengujian Normalitas *Liliefors*

Galat Taksiran Regresi	Lhitung	L_t		Keterangan
		0.05	0.01	
Y atas X_1	0.0757	0.131	0.152	Normal
Y atas X_2	0.0253	0.131	0.152	Normal
Y atas X_3	0.0385	0.131	0.152	Normal
X_3 atas X_1	0.0375	0.131	0.152	Normal
X_3 atas X_2	0.0742	0.131	0.152	Normal

Tabel 4.5. di atas menggambarkan rangkuman uji normalitas galat yaitu sampel berasal dari populasi berdistribusi normal.

2. Uji Linieritas dan Signifikansi Koefisien Regresi dan Korelasi

⁷⁶ Perhitungan pada Lampiran 6

⁷⁷ Perhitungan pada Lampiran 6

Uji Linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah arah garis regresi variabel dependent atas variabel independent linier atau tidak. Uji Linieritas dilakukan dengan melihat pola penyebaran data. Uji keberartian koefisien arah regresi dilakukan dengan menggunakan uji F dua sisi (karena ingin diketahui signifikansinya tanpa melihat positif atau negatif arah regresi tersebut). Ketentuannya adalah jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka regresi berbentuk linier.

a. Kinerja (Y) atas Kepemimpinan (X₁)

Setelah dilakukan perhitungan dan analisis terhadap persamaan regresi Kepemimpinan (X₁) terhadap Kinerja (Y) maka hasil yang diperoleh adalah: (1) persamaan regresi, $Y = 37.137 + 0.883X_1$; (2) hasil perhitungan menunjukkan nilai $F_{hitung}=30.205$, dan $F_{tabel} = 4.06$ pada $\alpha=0,05$. Oleh karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka koefisien regresinya signifikan, dan (3) hasil perhitungan uji linieritas menunjukkan nilai $F_{hitung} = 0.104$ dan $F_{tabel}=2.05$ pada $\alpha=0,05$ maka model persamaan regresi adalah linier.

Tabel 4.10. Anava Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi antara Variabel Y dengan X₁

78

No	Sumber Variabel	dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}		Keterangan
						α = 0,05	α = 0,01	
1	Total	46	865410	-				
2	Koefisien (a)	1	856810.52	856810.52				
3	Regresi (b/a)	1	3500.39	3500.39	30.205**	4.06	7.25	Berarti/Signifikan
4	Sisa	44	5099.09	115.89				
5	Tuna cocok	22	481.42	21.88	0.104 ^{ns}	2.05	2.78	Linier
6	Galat	22	4617.67	209.8939394				

Keterangan:

⁷⁸ Perhitungan pada Lampiran 8.3

dk : derajat kebebasan, JK : Jumlah Kuadrat, RJK : Rerata Jumlah Kuadrat
 ** : regresi sangat signifikan
 ns : nonsignifikan

b. Kinerja (Y) atas Kerja Tim (X₂)

Setelah dilakukan perhitungan dan analisis terhadap persamaan regresi Kerja Tim (X₂) terhadap Kinerja (Y) maka hasil yang diperoleh adalah: (1) persamaan regresi, $Y = 41.369 + 1.003X_2$; (2) hasil perhitungan menunjukkan nilai $F_{hitung}=29.206$, dan $F_{tabel} = 4.06$ pada $\alpha=0,05$. Oleh karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka koefisien regresinya signifikan, dan (3) hasil perhitungan uji linieritas menunjukkan nilai $F_{hitung} = 0.227$ dan $F_{tabel}=2.02$ pada $\alpha=0,05$ maka model persamaan regresi adalah linier.

Tabel 4.11. Anava Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi antara Variabel Y dengan X₂

79

No	Sumber Variabel	dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}		Keterangan
						$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
1	Total	46	865410	-				
2	Koefisien (a)	1	856810.52	856810.52				
3	Regresi (b/a)	1	3430.79	3430.79	29.206**	4.06	7.25	Berarti/Signifikan
4	Sisa	44	5168.69	117.47				
5	Tuna cocok	19	759.72	39.99	0.227 ^{ns}	2.02	2.72	Linier
6	Galat	25	4408.97	176.3586667				

Keterangan:

dk : derajat kebebasan, JK : Jumlah Kuadrat, RJK : Rerata Jumlah Kuadrat
 ** : regresi sangat signifikan
 ns : nonsignifikan

⁷⁹ Perhitungan pada Lampira 8.5.

c. Kinerja (Y) atas Pengambilan Keputusan (X₃)

Setelah dilakukan perhitungan dan analisis terhadap persamaan regresi Pengambilan Keputusan (X₃) terhadap Kinerja (Y) maka hasil yang diperoleh adalah: (1) persamaan regresi, $Y = 41.523 + 0.779X_3$; (2) hasil perhitungan menunjukkan nilai $F_{hitung}=35.071$, dan $F_{tabel} = 4.06$ pada $\alpha=0,05$. Oleh karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka koefisien regresinya signifikan, dan (3) hasil perhitungan uji linieritas menunjukkan nilai $F_{hitung} = 0.519$ dan $F_{tabel}=0.519$ pada $\alpha=0,05$ maka model persamaan regresi adalah linier.

Tabel 4.12. ANAVA Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi antara Variabel Y dengan X₃

80

No	Sumber Variabel	dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}		Keterangan
						α = 0,05	α = 0,01	
1	Total	46	865410	-				
2	Koefisien (a)	1	856810.52	856810.52				
3	Regresi (b/a)	1	3814.19	3814.19	35.071**	4.06	4.06	Berarti/Signifikan
4	Sisa	44	4785.29	108.76				
5	Tuna cocok	28	2276.83	81.32	0.519**	2.21	3.12	Linier
6	Galat	16	2508.47	156.779				

Keterangan:

dk : derajat kebebasan, JK : Jumlah Kuadrat, RJK : Rerata Jumlah Kuadrat

** : regresi sangat signifikan

ns : nonsignifikan

d. Pengambilan Keputusan (X₃) terhadap Kepemimpinan (X₁)

Setelah dilakukan perhitungan dan analisis terhadap persamaan regresi Kepemimpinan (X₁) terhadap Pengambilan Keputusan (X₃) maka hasil yang diperoleh

⁸⁰ Perhitungan pada Lampiran 8.6.

adalah: (1) persamaan regresi, $X_1 = 52.881 + 0.578X_1$; (2) hasil perhitungan menunjukkan nilai $F_{hitung}=16,142$, dan $F_{tabel} = 4,06$ pada $\alpha=0,05$. Oleh karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka koefisien regresinya signifikan, dan (3) hasil perhitungan uji linieritas menunjukkan nilai $F_{hitung} =0.410$ dan $F_{tabel}=2,05$ pada $\alpha=0,05$ maka model persamaan regresi adalah linier.

Tabel 4.8. Anava Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi antara Variabel X_3 dengan X_1
81

No	Sumber Variabel	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}		Keterangan
						$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
1	Total	46	688500	-				
2	Koefisien (a)	1	682226.17	682226.17				
3	Regresi (b/a)	1	1683.88	1683.88	16.142**	4.06	7.25	Berarti/Signifikan
4	Sisa	44	4589.95	104.32				
5	Tuna cocok	22	1334.95	60.68	0.410 ^{ns}	2.05	2.78	Linier
6	Galat	22	3255.00	147.9545455				

Keterangan:

dk : derajat kebebasan, JK : Jumlah Kuadrat, RJK : Rerata Jumlah Kuadrat

** : regresi sangat signifikan

ns : nonsignifikan.

e. Pengambilan Keputusan (X_3) atas Kerja Tim (X_2)

Setelah dilakukan perhitungan dan analisis terhadap persamaan regresi Kerja Tim (X_2) terhadap Pengambilan Keputusan (X_3) maka hasil yang diperoleh adalah: (1) persamaan regresi, $X_3 = 55.358 + 0.70X_2$; (2) hasil perhitungan menunjukkan nilai $F_{hitung}=16.005$, dan $F_{tabel} = 3.21$ pada $\alpha=0,05$. Oleh karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka

⁸¹ Perhitungan pada Lampiran 8.2.

koefisien regresinya signifikan, dan (3) hasil perhitungan uji linieritas menunjukkan nilai $F_{hitung} = 1.76$ dan $F_{tabel} = 2.02$ pada $\alpha = 0,05$ maka model persamaan regresi adalah linier.

Tabel 4.9. Anava Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi antara Variabel X_3 dengan X_2 ⁸²

No	Sumber Variabel	dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{tabel}		Keterangan
						$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
1	Total	46	688500	-				
2	Koefisien (a)	1	682226.17	682226.17				
3	Regresi (b/a)	1	1673.42	1673.42	16.005**	3.21	4.06	Berarti/Signifikan
4	Sisa	44	4600.40	104.55				
5	Tuna cocok	19	2633.32	138.60	1.76 ^{ns}	2.02	2.72	Linier
6	Galat	25	1967.08	78.68333333				

Keterangan:

dk : derajat kebebasan, JK : Jumlah Kuadrat, RJK : Rerata Jumlah Kuadrat

** : regresi sangat signifikan

ns: nonsignifikan.

f. Kepemimpinan (X_1) terhadap Kerja Tim (X_2)

Setelah dilakukan perhitungan dan analisis terhadap persamaan regresi Kepemimpinan (X_1) terhadap Kerja Tim (X_2) maka hasil yang diperoleh adalah: (1) persamaan regresi, $X_2 = 42.442 + 0.439X_1$; (2) hasil perhitungan menunjukkan nilai $F_{hitung} = 17,582$, dan $F_{tabel} = 4,06$ pada $\alpha = 0,05$. Oleh karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka koefisien regresinya signifikan, dan (3) hasil perhitungan uji linieritas menunjukkan nilai $F_{hitung} = 0,292$ dan $F_{tabel} = 2,05$ pada $\alpha = 0,05$ maka model persamaan regresi adalah linier.

Tabel 4.7. Anava Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi antara Variabel X_2 dengan X_1 ⁸³

⁸² Perhitungan pada Lampiran 8.4

⁸³ Perhitungan pada Lampiran 8.1

No	Sumber variabel	dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}		Keterangan
						α = 0,05	α = 0,01	
1	Total	46	417233	-				
2	Koefisien (a)	1	413821.07	413821.07				
3	Regresi (b/a)	1	974.12	974.12	17.582**	4.06	7.25	Berarti/Signifikan
4	Sisa	44	2437.81	55.40				
5	Tuna cocok	22	551.31	25.06	0.292 ^{ns}	2.05	2.78	Linier
6	Galat	22	1886.50	85.75				

Keterangan:

dk : derajat kebebasan, JK : Jumlah Kuadrat, RJK : Rerata Jumlah Kuadrat
 ** : regresi sangat signifikan
 ns: nonsignifikan

Tabel 4.13 Rangkuman hasil uji signifikansi regresi dan uji linieritas

NO	Model Regresi	F		KESIMPULAN
		F _h	F _t α=0,05	
1	X ₁ terhadap Y	30.205	4.06	Koefisien regresi signifikan
	$Y = 37.137 + 0.883X_1$	0.104	2.05	Model regresi linier
2	X ₂ terhadap Y	29.206	0.227	Koefisien regresi signifikan
	$Y = 41.369 + 1.003X_2$	4.06	2.02	Model regresi linier
3	Y terhadap X ₃	35.071	4.06	Koefisien regresi signifikan
	$Y = 41.523 + 0.779X_3$	0.519	2.21	Model regresi linier
4	X ₁ terhadap X ₃	16.142	4.06	Koefisien regresi signifikan
	$X_3 = 52.881 + 0.578X_1$	0.410	2.05	Model regresi linier
5	X ₂ terhadap X ₃	16.005	3.21	Koefisien regresi signifikan
	$X_3 = 55.358 + 0.70X_2$	1.76	2.02	Model regresi linier
6	X ₁ terhadap X ₂	17.582	4.06	Koefisien regresi signifikan
	$X_2 = 42.442 + 0.439X_1$	0.292	2.05	Model regresi linier

C. Analisis/Pengujian Model

Setelah data yang diperoleh dari lapangan, diolah, ditelaah melalui berbagai uji yang dipersyaratkan dan memenuhi seluruh persyaratan yang diperlukan. Tahapan berikutnya adalah pengujian model kausalitas dengan melakukan analisis jalur. Nilai yang perlu diketahui untuk perhitungan selanjutnya adalah nilai korelasi sederhana dan koefisien t hitung yang disajikan dalam bentuk matriks koefisien korelasi. Perhitungan nilai koefisien jalur model struktural dilakukan berdasarkan nilai koefisien korelasi dan koefisien signifikan t hitung pada table berikut:

Tabel 4.14 Matriks Koefisien Korelasi Sederhana

Matrik korelasi koefisien t hitung	X1	X2	X3	Y
X1	1	0.534	0.518	0.638
X2	0.534	1	0.516	0.632
X3	0.518	0.516	1	0.666
Y	0.638	0.632	0.666	1

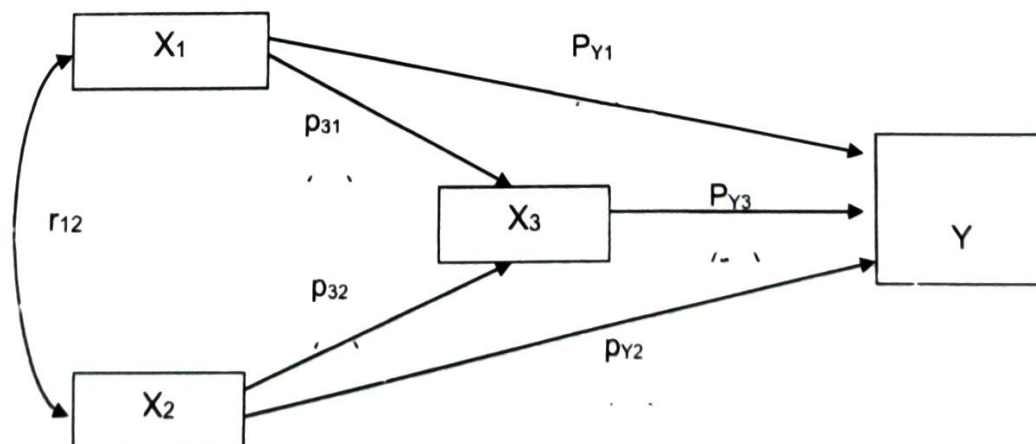
Keterangan:

* : Koefisien jalur signifikan ($t \text{ hitung} > t \text{ table pada } \alpha = 0,05$)

** : Koefisien jalur sangat signifikan ($t \text{ hitung} > t \text{ table pada } \alpha=0,01$)

Untuk pengaruh kausal dari variabel-variabel yang diteliti, maka model teoritis

yang dianalisis berdasarkan pemahaman konsep teoritis dan realitas di lapangan adalah sebagai berikut:



Gambar 4.5. Model Hubungan Struktural Antar Variabel

Dari diagram jalur ini diperoleh lima buah koefisien jalur, yaitu β_{Y1} , β_{Y2} , β_{Y3} , β_{31} , dan β_{32} , dengan lima buah koefisien korelasi yaitu: r_{Y1} , r_{Y2} , r_{Y3} , r_{31} , dan r_{32} . Selanjutnya dari hasil perhitungan koefisien korelasi pada tabel 4.13 menggunakan persamaan dengan cara perkalian matriks sesuai langkah kerja untuk metode analisis jalur, berikut tabel rincian hasil perhitungan:

Tabel 4.15. Rangkuman hasil analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total pada model hipotetik penelitian

VARIABEL	PENGARUH		
	LANGSUNG	TIDAK LANGSUNG Melalui X3	TOTAL
$X_1 \rightarrow Y$	0,297 (0,638)	0.095 (11.230)	0.392 (11.868)
$X_2 \rightarrow Y$	0,284 (0,632)	0.122 (0.177)	0.406 (0.809)
$X_3 \rightarrow Y$	0,365 (0,666)	-	0,365 (0,666)
$X_1 \rightarrow X_3$	0.339 (0,518)	-	0.339 (0,518)
$X_2 \rightarrow X_3$	0,335 (0,516)	-	0,335 (0,516)

D. Pengujian Hipotesis

Untuk menentukan hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak maka dilakukan pengujian hipotesis, setelah persyaratan untuk analisis jalur terpenuhi. Untuk menguji hipotesis penelitian dilakukan dengan cara menghitung besar koefisien jalurnya. Kriteria yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah apabila koefisien jalur kurang dari 0,05 maka dapat dianggap jalur tersebut tidak berarti.

Adapun hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (X_1) Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kinerja (Y)

$$H_0 : \beta_{Y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y1} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $\rho_{41} = 0,297$, dengan $t_{hitung} = 2,461$, dan $t_{table} = 2,018$ pada $\alpha=0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{table}$ maka tolak H_0 , H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap Kinerja.

2. Kerja Tim (X_2) Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kinerja (Y)

$$H_0 : \beta_{Y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y2} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $\rho_{42} = 0,284$, dengan $t_{hitung} = 2,360$, dan $t_{table} = 2,018$ pada $\alpha=0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{table}$ maka tolak H_0 , H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif Kerja Tim terhadap Kinerja.

3. Pengambilan Keputusan (X_3) Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kinerja (Y)

$$H_0 : \beta_{Y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y3} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $\rho_{43} = 0,365$, dengan $t_{hitung} = 3,069$, dan $t_{table} = 2,018$ pada $\alpha=0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{table}$ maka tolak H_0 , H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif Pengambilan keputusan terhadap Kinerja.

4. Kepemimpinan (X_1) Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Pengambilan Keputusan (X_3)

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

Dari Hasil perhitungan diperoleh nilai $\rho_{31} = 0,339$, dengan $t_{hitung} = 2,327$ dan $t_{table} = 2,015$ pada $\alpha=0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka tolak H_0 , H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap kinerja.

5. Kerja Tim (X₂) Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Pengambilan Keputusan (X₃)

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $\rho_{32} = 0,335$, dengan $t_{hitung} = 2,304$, dan $t_{table} = 2,017$ pada $\alpha = 0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{table}$ maka tolak H_0 . Dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif Kerja Tim terhadap Pengambilan Keputusan.

6. Kepemimpinan (X₃) Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja (Y) Melalui Pengambilan Keputusan (X₃)

$$H_0 : \beta_{Y1} \times \beta_{Y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y1} \times \beta_{Y3} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur $\rho_{41} \times \rho_{43} = 0,095$, dengan $t_{hitung} = 2,461$, dan $t_{table} = 2,018$ pada $\alpha = 0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{table}$ maka tolak H_0 , H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan terhadap kinerja melalui Pengambilan Keputusan.

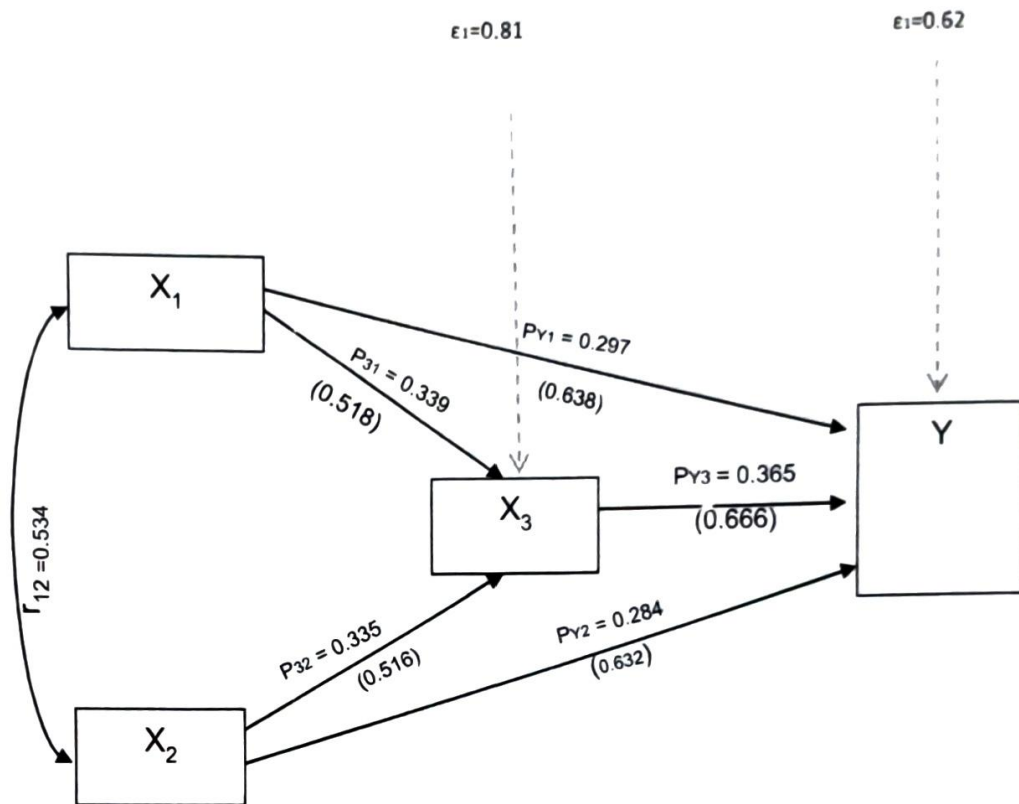
7. Kerja Tim (X₂) Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja (Y) melalui Pengambilan Keputusan (X₃)

$$H_0 : \beta_{Y2} \times \beta_{Y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y2} \times \beta_{Y3} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur $\rho_{42} \times \rho_{43} = 0,122$, dengan $t_{hitung} = 0,177$, dan $t_{table} = 2,018$ pada $\alpha = 0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{table}$ maka tolak H_0 , H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif Kerja Tim terhadap Kinerja melalui Pengambilan Keputusan.

Setelah didapat koefisien jalur, maka diperoleh hasil seperti pada gambar berikut:



Gambar 4.6 Struktur akhir analisis jalur setelah pengujian hipotesis

Selanjutnya dapat disimpulkan besaran pengaruh langsung antar variabel seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.16. Hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur

No	Pengaruh Langsung	Koef pengaruh	t _{hitung}	t _{table}		Signifikansi
				α=0,05	α=0,01	
1	Kepemimpinan (X ₁) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y)	0.297	2.304	2.017	2.695	Signifikan
2	Kerja Tim(X ₂) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y)	0.284	2.360	2.018	2.39	Signifikan
3	Pengambilan Keputusan (X ₃) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y)	0.365	3.069	2.018	2.39	Signifikan

4	Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Pengambilan Keputusan (X_3)	0.339	2.327	2.017	2.695	Signifikan
5	Kerja Tim(X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Pengambilan Keputusan (X_3)	0.335	2.461	2.018	2.698	Signifikan
6	Kepemimpinan (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (Y) melalui Pengambilan Keputusan (X_3)	0,095	2,461	2,018	2.698	Signifikan
7	Kerja Tim(X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (Y) melalui Pengambilan Keputusan (X_3)	0,122	0,177	2,018	2.698	Signifikan

Selanjutnya dapat disimpulkan hasil pengujian hipotesis penelitian seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.17 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1.	Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (Y)	$H_0 : \beta_{Y1} \leq 0$ $H_1 : \beta_{Y1} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung positif
2.	Kerja Tim(X_2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (Y)	$H_0 : \beta_{Y2} \leq 0$ $H_1 : \beta_{Y2} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung positif
3.	Pengambilan Keputusan (X_3) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (Y)	$H_0 : \beta_{Y3} \leq 0$ $H_1 : \beta_{Y3} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung positif
4.	Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung terhadap Pengambilan Keputusan (X_3)	$H_0 : \beta_{31} \leq 0$ $H_1 : \beta_{31} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung positif
5.	Kerja Tim(X_2) berpengaruh langsung terhadap Pengambilan Keputusan (X_3)	$H_0 : \beta_{32} \leq 0$ $H_1 : \beta_{32} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung positif

6	Kepemimpinan (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (Y) melalui Pengambilan Keputusan (X_3)	$H_0 : \beta_{Y_1X} \beta_{Y_3} \leq 0$ $H_1 : \beta_{Y_1X} \beta_{Y_3} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh tidak langsung
7	Kerja Tim (X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (Y) melalui Pengambilan Keputusan (X_3)	$H_0 : \beta_{Y_2X} \beta_{Y_3} \leq 0$ $H_1 : \beta_{Y_2X} \beta_{Y_3} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh tidak langsung

E. Pembahasan

1. Pengaruh Langsung Positif Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hipotesis 2 yang berbunyi, Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, ternyata signifikan dan ini diuji secara statistik. Kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar $(0,516)^2 \times 100 = 26.63\%$ terhadap kinerja. Artinya 26.63% variasi kinerja ditentukan secara langsung oleh Kepemimpinan. Hasil temuan ini sesuai dengan hasil temuan: Riset Universitas Ohio dan Michigan yang menemukan bahwa kelompok kerja yang paling produktif cenderung mempunyai pemimpin yang berorientasi karyawan daripada berorientasi produksi. Hasil penelitian ini mendukung temuan Colquitt, Lepine, Wesson, dalam "*Integrative Model Of Organization Behavior.*" Dengan demikian temuan ini semakin mempertegas hasil penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa Kepemimpinan merupakan faktor yang paling berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

2. Pengaruh Langsung Positif Kerja Tim Terhadap Kinerja

Hipotesis 4 yang berbunyi, kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, ternyata signifikan dan ini diuji secara statistik. Kerja tim memberikan kontribusi sebesar $(0,632)^2 \times 100 = 39.94\%$. terhadap kinerja. Artinya 39.94% variasi perubahan kinerja dijelaskan/ditentukan secara langsung oleh kerja tim. Menurut temuan Robbin dan

Judge *Work team* adalah team yang berinteraksi dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja dalam bidang dan tanggung jawabnya. Sehingga work team dapat meningkatkan sinergi positif lewat upaya yang anggotanya menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih baik. Begitu pula menurut temuan LMI-CEO yang menggambarkan hubungan kerja dengan kecenderungan perilaku kerja melalui 7 indikator kinerja yaitu: (1) produktivitas, (2) kualitas kerja, (3) inisiatif, (4) Kerja Tim, (5) pemecahan masalah, (6) Tanggapan adanya stress dan konflik di tempat kerja, (7) motivasi kerja. Dan menurut temuan Colquitt, Lepine, dan Wesson, dalam "*Integrative Model Of Organization Behavior.*" Dengan demikian temuan ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh. Bahwa kerja tim merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

3. Pengaruh Langsung Positif Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja

Hipotesis 5 yang berbunyi, Pengambilan Keputusan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, ternyata signifikan dan ini diuji secara statistik. Pengambilan Keputusan memberikan kontribusi sebesar $(0,666)^2 \times 100 = 44.36\%$ terhadap kinerja. Artinya 44.36% variasi perubahan kinerja dijelaskan/ditentukan secara langsung oleh Pengambilan Keputusan. Demikian juga menurut temuan Colquitt, Lepine, Wesson, dalam "*Integrative Model Of Organization Behavior.*" Dengan demikian temuan ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh. Bahwa Pengambilan Keputusan merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

4. Pengaruh Langsung Positif Kepemimpinan Terhadap Pengambilan Keputusan.

Hipotesis 1 yang berbunyi, Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Pengambilan Keputusan, ternyata signifikan dan ini diuji secara statistik.

Kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar $(0,518)^2 \times 100 = 26.83\%$. terhadap Pengambilan Keputusan. Artinya 26.83%. variasi perubahan kinerja ditentukan secara langsung oleh Kepemimpinan. Menurut temuan Colquitt, Lepine, Wesson, yang mengemukakan: *Leadership styles can describes how leaders actually use their power and influence in an affective way, and exactly can more effective with review of laders action in decision making style.* Demikian juga dalam "*Integrative Model Of Organization Behavior.*" Dengan demikian temuan ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh. Ini membuktikan bahwa Kepemimpinan merupakan faktor yang paling berpengaruh secara signifikan terhadap Pengambilan Keputusan

5. Pengaruh Langsung Positif Kerja Tim Terhadap Pengambilan Keputusan

Hipotesis 3 yang berbunyi, kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap Pengambilan Keputusan, ternyata signifikan dan ini diuji secara statistik. Kerja tim memberikan kontribusi sebesar $(0,516)^2 \times 100 = 26.63\%$. terhadap Pengambilan Keputusan, artinya 26.63% variasi perubahan Pengambilan Keputusan dijelaskan/ditentukan secara langsung oleh kerja tim. Menurut temuan Colquitt, Lepine, dan Wesson, dalam "*Integrative Model Of Organization Behavior.*" Dengan demikian temuan ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh. Bahwa kerja tim merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap Pengambilan Keputusan.

F. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian menjadi salah satu hal yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Meskipun tujuh hipotesis telah teruji kebenarannya, perlu adanya kehati-hatian dalam menginterpretasikan hasil penelitian ini,

karena adanya beberapa keterbatasan penelitian. Adapun keterbatasan tersebut antara lain:

Pertama, penelitian ini hanya dilakukan di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, sehingga hasil penelitian hanya dapat digeneralisasikan terhadap populasi yang memiliki karakteristik sama dengan sampel penelitian.

Kedua, pengumpulan data dalam bentuk opioner dapat meragukan kebenaran data yang diperoleh, karena peneliti tidak mengawasi secara cermat kesungguhan dan kejujuran responden dalam mengisi opioner.

Ketiga, opioner yang digunakan memiliki keterbatasan karena bentuk jawabannya hanya dapat memilih apa yang telah tersedia pada kolom jawaban. Sehingga kurang tepat memberikan gambaran sesungguhnya dari apa yang dirasakan oleh individu.

Keempat, responden memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman, dan kepribadian yang berbeda-beda. Dengan keberagaman karakteristik yang dimiliki, memberikan persepsi dan pemahaman yang berbeda-beda pula dalam memberikan jawaban atas pernyataan opioner.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap hasil penelitian dapat disampaikan beberapa temuan penelitian sebagai berikut:

Pertama, kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, artinya perubahan kualitas pada kepemimpinan akan menyebabkan peningkatan kualitas pada kinerja kaprodi.

Kedua, kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, artinya perubahan kualitas pada kerja tim akan menyebabkan peningkatan kualitas pada kinerja kaprodi.

Ketiga, pengambilan keputusan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Artinya perubahan kualitas pada pengambilan keputusan akan menyebabkan peningkatan kualitas pada kinerja kaprodi.

Keempat, kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan, artinya perubahan kualitas pada kepemimpinan akan menyebabkan peningkatan kualitas pada pengambilan keputusan.

Kelima, kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan, artinya perubahan kualitas pada kerja tim akan menyebabkan perubahan kualitas pada pengambilan keputusan.

B. Implikasi

Hasil penelitian mengenai kinerja kaprodi Universitas Islam Negeri Jakarta memberikan implikasi sebagai berikut:

1. Jika kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, maka implikasinya untuk memperbaiki kualitas kinerja kaprodi, perlu memperbaiki kepemimpinan.
2. Jika kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, maka implikasinya untuk memperbaiki kualitas kinerja perlu memperbaiki kerja tim.
3. Jika pengambilan keputusan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, maka implikasinya untuk memperbaiki kualitas kinerja perlu memperbaiki pengambilan keputusan.
4. Jika kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan. Maka implikasinya untuk memperbaiki kualitas pengambilan keputusan perlu memperbaiki kepemimpinan. kepemimpinan yang efektif dapat dilakukan melalui prosedur kerja yang jelas, pola organisasi yang teratur, jalur komunikasi yang jelas, pengawasan yang ketat, sikap persahabatan atasan, menciptakan rasa saling percaya, memberikan penghargaan, dan mengupayakan keramahan dan kekeluargaan.
5. Jika kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan, maka implikasinya untuk memperbaiki kualitas pengambilan keputusan perlu memperbaiki kerja tim.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi, dapat dikemukakan saran dalam rangka meningkatkan kinerja pimpinan jurusan, direkomendasikan beberapa langkah tindak lanjut sebagai berikut:

- 1). Bagi pemimpin jurusan hendaknya menyadari dalam peningkatan kinerja yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab merupakan sebuah proses yang membutuhkan waktu yang panjang, perencanaan, energi, dan kepemimpinan, sehingga dituntut komitmen yang tinggi untuk mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan prosedur yang ditetapkan organisasi.
- 2) Pemimpin jurusan hendaknya memahami bahwa untuk mengendalikan sesuatu organisasi dengan baik, diperlukan kompetensi dan komitmen yang tinggi untuk melakukan suatu pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan sungguh-sungguh, sehingga muncul kesadaran dan kemauan yang keras untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang mendukung terhadap perubahan dalam bidang pekerjaan yang ditekuni.
- 3). Pemimpin jurusan hendaknya terbuka terhadap perubahan agar organisasi dapat berkembang dan beradaptasi dengan adanya perubahan dan melibatkan serta memberdayakan sumber daya yang dimiliki organisasi agar komunikasi terhadap staf pengajar, pegawai dan mahasiswa terjalin dengan baik.
- 4) Bagi peneliti diperlukan penelitian lanjutan tentang kinerja untuk mengkaji variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan, kerja tim, pengambilan keputusan dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael., *Performance Management*, London: Kogan Page, 1997.
- Bargh, Catherine., Bacock, Jean, Scott., Peter dan Smith, David, *University Leadership, The Role of Chief Executive*, Philadelphia: *The Society for Research into Higher Education & Open University Press*, 2000.
- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A., Wesson, Michael J., *Organizational Behavior: Improving Performance dan Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill, 2009
- Daft, L.R.. *The Leadership Eksperience*, Ohio: South-Western. 2005
- George, Jennifer M., dan Jones, Gareth R., *Understaning dan Managing Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson-Prentice Hall, 2005
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. dan Donnelly, James H. JR, *Organizational: Behavior, Structure, Processes*, USA: Richard D. Irwin, Inc., 1994.
- Goetsch, David L., dan Davis, Stanley B., *Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, dan Service, Third Edition*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1997.
- Greenberg, Jerald, dan Baron, Robert A., *Behavior in Organization*, New Jersey: Prentice Hall Inc, 2008
- <http://www.Bham.Wednet.Edu/Mod8team.htm>. (6/6/2010)
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert ., dan Matteson, Michael T., *Organizational Behavior dan Management*, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- Ivancevich, John M., Donnelly, James H. Jr., dan Gibson, James L., *Management*, Boston: Richard D. Irwin, 1989.
- Ivancevich, John M., *Human Resources Management*, New York: McGraw-Hill, 2007.
- Kinicki, Angelo, dan Kreitner, Robert, *Organizational Behavior, Key Concepts, Skill & Best Practices*, New York: McGraw-Hill, 2008
- Koont, Harold., Weichrich, Heinz., *Management, Global Perspective*, Eleventh Edition, Asia: McGraw-Hill Educatiooon, 2005.
- Kreitner, Robert, dan Kinicki, Angelo, *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw-Hill Companies, 2007

- Lewis, Ralph G. dan Smith, Douglas H., *Total Quality in Higher Education*, Florida: St. Lucie Press: 1994
- Linsay, William M. dan Petrick, Josef A., *Total Quality dan Organization Development*, Pelray Beach Florida: St. Lucia Press, 1997.
- LMI-CEO, *Profile Performance Indikator* ([Http://www.lmi-ceo.com/pi/perform.html](http://www.lmi-ceo.com/pi/perform.html)). (5/31/2010).
- Luthan, Fred, *Organization Behavior*, Elevent Editions, Mc Graw-Hill: New York 2008.
- Luthans, Fred, dan Doh, Jonathan P., *International Management*, NY: McGraw-Hill Companies Inc, 2009.
- Luthans, Fred., *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw-Hill, 2008.
- Mullins., Laurie J., *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, 2005.
- Newstrom, John W. dan Davis, Keith, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 11th, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- Rivai, Veithzal., Fawzi, Ahmad., Basri, Mohd., *Performance Appraisal*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, *Management*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. *Organization Behavior*, New Jersey: Pearson Education, Inc., 2009.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., dan Osborn, Richard N., *Managing Organizational Behavior*, New York: John Willey & Sons, 1991
- Simon, Herbert A., *Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, New York: The Free Press, 1997
- Symphonys groups. <http://www.symphonys.com/twqshort.htm> (*Team Work Qessionnaire*). (2/5/2010).
- Tjiptono, Fdany , *Total Quality Management*, Yogyakarta: Penerbit Dani,2000.
- Vecchio, Robert. P., *Organizational Behavior, Core Concepts*, USA: Harcourt Brace & Company, 1985.
- Yukl, Gary, *Leadership in Organization*, New York: Pearson, 2006.

LAMPIRAN 1
INSTRUMEN PENELITIAN

Jakarta, 21 September 2010

Kepada
Yth. Bapak/Ibu Responden
Di
Tempat

Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokaatuh

Salam hormat

Sehubungan dengan disusunnya disertasi berjudul: PENGARUH FUNGSI KEPEMIMPINAN, KERJA TIM DAN KOMPLEKSITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA PADA KETUA JURUSAN/KAPRODI DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA. Maka saya: ESI HAIRANI, mahasiswa S3 Program Pascasarjana program studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi aktif dengan cara mengisi kuesioner yang terlampir. saya memohon Bapak/Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian ini.

Kuesioner ini bertujuan untuk menghimpun data yang relevan dan akurat, maka saya sangat mengharapkan agar Bapak/Ibu memilih jawaban yang paling tepat.

Demikian surat ini, saya sampaikan permohonan maaf apabila ada sesuatu yang tidak berkenan dalam proses pengumpulan data ini. ucapan terima kasih saya sampaikan atas kerja sama yang terjalin.

Hormat saya
Peneliti,

Esi Hairani

INSTRUMEN PENELITIAN KINERJA

(ketua program studi di UIN sebagai responden dinilai oleh atasannya)

Berilah tanda silang (X) pada huruf a, b, c, d, dan e, pilihan jawaban yang menurut saudara paling tepat.

1. Program kerja berhasil dilaksanakan sesuai target yang sudah direncanakan sebelumnya
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
2. Ketercapaian sasaran program kerja.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
3. Hasil kerja sesuai yang direncanakan.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
4. Program kerja sesuai arah pengembangan akademik yang ingin dicapai.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
5. Pelaksanaan program perkuliahan sesuai target ketercapaian.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
6. Penilaian proses hasil perkuliahan I terlaksana.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
7. Menyelenggarakan penilaian kinerja dosen serta tenaga administrasi.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
8. ketelitian tugas dan pekerjaan yang diperintahkan kemudian dikerjakan serta dipertanggung jawabkan.

- a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
- d. Jarang
e. Tidak pernah
9. hasil kerja yang dipimpinnya berkualitas
- a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
- d. Jarang
e. Tidak pernah
10. Hasil kerja yang telah diserahkan tidak ada kesalahan redaksi dan tata bahasa.
- a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
- d. Jarang
e. Tidak pernah
11. Melaksanakan kerja tim yang solid antar komponen akademik.
- a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
- d. Jarang
e. Tidak pernah
12. Menghidupkan sistem komunikasi yang edukatif antar civitas akademik.
- a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
- d. Jarang
e. Tidak pernah
13. Senang melakukan pembinaan terhadap kerja dosen serta tenaga administrasi untuk meningkatkan kompetensi.
- a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
- d. Jarang
e. Tidak pernah
14. Senang Mengikuti program pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi.
- a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
- d. Jarang
e. Tidak pernah
15. Proses perkuliahan mahasiswa diatur sesuai prosedur.
- a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
- d. Jarang
e. Tidak pernah
16. Pengaturan beban kerja dosen serta tenaga administrasi sesuai dengan prosedur yang ada.
- a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
- d. Jarang
e. Tidak pernah
17. memperhatikan penilaian kinerja dosen serta tenaga administrasi.
- a. Selalu
d. Jarang

- b. Sering
c. Tidak sering
e. Tidak pernah
18. Mempunyai kemampuan pemahaman tentang metode penelitian ilmiah.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
19. Mempunyai kemampuan dalam penguasaan pekerjaan yang diberikan pimpinan.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
20. Berusaha menyelesaikan pekerjaan yang belum selesai sampai tuntas, sebelum mengerjakan pekerjaan lainnya.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
21. Kemampuan menangani pekerjaan mendadak untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan dikerjakan dengan ikhlas dan tuntas.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
22. Pekerjaan yang diberikan di tempat kerja selesai tepat waktu.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
23. Kemampuan menangani pekerjaan yang sulit.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
24. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan senang menolong rekan kerjanya.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
25. Dalam memberikan bantuan kerja tidak memandang bulu.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah

26. Menciptakan lingkungan yang kondusif antar rekan kerja.
- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Tidak sering | |
27. Tingkat menjaga hubungan dengan rekan kerja
- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Tidak sering | |
28. Menghargai terhadap prestasi kerja dosen.
- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Tidak sering | |
29. Menghargai privasi rekan kerja
- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Tidak sering | |
30. Tidak malu bertanya dan minta saran serta masukan agar hasil kerja optimal.
- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Tidak sering | |
31. Memotivasi dosen untuk tetap rutin melaksanakan penelitian ilmiah.
- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Tidak sering | |
32. Perilaku kerja ketua program studi dalam keseharian bekerja, dapat menjadi tauladan.
- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Tidak sering | |
33. Perilaku sopan dan etika di kantor.
- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Tidak sering | |
34. Menyenangi pembaharuan yang berorientasi pada nilai-nilai mutu dan kualitas akademik.
- | | |
|-----------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Tidak sering | |

35. Program kerja sesuai arah pengembangan perubahan teknologi.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah

INSTRUMEN PENELITIAN FUNGSI KEPEMIMPINAN

(ketua program studi di UIN sebagai responden dinilai oleh Dosen dan Karyawan)

Berilah tanda silang (X) pada huruf a, b, c, d, dan e, pilihan jawaban yang menurut saudara paling tepat.

1. Mengingatnkan untuk menyelesaikan tugas sesuai ketentuan yang ada.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
2. Menawarkan pendekatan baru terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
3. Meminta dosen agar lebih kreatif menulis karya ilmiah.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
4. Kaprodi memastikan para dosen untuk menyertakan mahasiswa dalam berbagai kegiatan ilmiah.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
5. Kaprodi meyakinkan dosen untuk percaya diri dalam meningkatkan kualitas pengajaran.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
6. Kaprodi memberi perhatian terhadap upaya peningkatan kesejahteraan dosen.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
7. Kaprodi memberikan sanksi terhadap dosen yang tidak menyerahkan nilai.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
8. Kaprodi memerintahkan bawahan untuk meminta imbalan dari setiap urusan pihak luar

- a. Selalu
- b. Sering
- c. Tidak sering

- d. Jarang
- e. Tidak pernah

9. Kaprodi segera memerintahkan tenaga pendukung untuk memperbaiki kesalahannya
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
10. Kaprodi mendominasi pembicaraan di dalam rapat
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
11. Kaprodi bertindak tidak adil dalam pemberian tugas mengajar.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
12. Kaprodi tidak mau mencari solusi penyelesaian konflik antar bawahan.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
13. Kaprodi menegur setiap keterlambatan dosen dalam mengajar.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
14. Kaprodi menetapkan batas waktu setiap pekerjaan.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
15. Kaprodi memberitahukan tugas yang sesuai dengan prosedur.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
16. Kaprodi menetapkan pedoman sistem penilaian proses belajar mengajar.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
17. Kaprodi menghimbau pentingnya menjalin komunikasi dalam upaya menyelesaikan masalah kegiatan akademik.
- a. Selalu
 - d. Jarang

- b. Sering
c. Tidak sering
- e. Tidak pernah
18. Kaprodi menekankan pentingnya mekanisme penyelenggaraan pembelajaran.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
19. Kaprodi mendorong munculnya kreativitas dosen.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
20. Kaprodi mengakomodasikan saran dari dosen dalam bentuk kebijakan.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
21. Kaprodi memegang teguh "*standart operasional procedur*" (SOP) pada setiap melaksanakan tugas.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
22. Kaprodi menyarankan untuk menyelesaikan tugas program studi harus dilaksanakan di kampus.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
23. Kaprodi terbuka untuk membantu kesulitan dosen dalam pelaksanaan tridarma perguruan tinggi.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
24. Kaprodi memberi penjelasan terlebih dahulu sesuatu yang akan di rundingkan.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah
25. Kaprodi meluangkan waktunya untuk mendengar keluhan anggota kelompok sebelum memberi nasihat.
a. Selalu
b. Sering
c. Tidak sering
d. Jarang
e. Tidak pernah

26. Kaprodi memberi penjelasan cara meningkatkan produktivitas program studi.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
27. Kaprodi memberikan pengarahan dalam sertifikasi dosen.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
28. Kaprodi menetapkan pedoman untuk meningkatkan produktivitas penelitian ilmiah.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
29. Kaprodi memberikan waktu untuk konsultasi.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
30. Kaprodi memberikan bimbingan penulisan jurnal internasional.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
31. Kaprodi memberikan pengarahan pada petugas baru.
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
32. Kaprodi memberikan balikan (*progress check*) terhadap dosen dalam melakukan kegiatan
- a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Tidak sering
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah

INSTRUMEN PENELITIAN KERJA TIM

(Dinilai oleh staf dan dosen)

Berilah tanda silang (X) pada huruf a, b, c, d, dan e, pilihan jawaban yang menurut saudara paling tepat.

1. Saya berusaha ikut serta merumuskan tujuan berdasarkan program kerja prodi.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
2. Pekerjaan yang saya kerjakan bersama tim mengacu pada tujuan yang sudah ditetapkan.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
3. Pekerjaan yang sudah dikerjakan bersama tim dievaluasi kembali kesesuaiannya dengan tujuan yang sudah dirumuskan.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
4. Kaprodi, staf bersama dengan para dosen, bekerjasama dengan harmonis, semua terlibat sebagai anggota tim kerja yang aktif dan kreatif.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
5. Saya yakin bahwa komunikasi yang terbuka dan kerjasama tim kerja yang kondusif akan sangat bermanfaat bagi diri saya dan organisasi.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
6. Iklas beramal, dan prinsip hari ini harus lebih baik dari hari kemaren, hari esok harus lebih baik dari hari ini, sebagai pendorong semangat saya dalam bekerja sama.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
7. Saya dan tim kerja berusaha menciptakan iklim kerja yang kondusif, sejuk dan saling bantu pada anggota tim yang sedang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
8. Semangat saling tolong menolong dan etika islami menjadi prinsip dalam bekerja sama.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
9. Saya dan dosen menghadiri rapat untuk mendiskusikan laporan hasil kegiatan belajar mengajar.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
10. Saya bersama dengan dosen menyelesaikan rumusan kerja sesuai waktu yang ditentukan.
- a. a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
11. Saya dan dosen, saling menginformasikan informasi penting yang berkaitan dengan kebijakan baru.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
12. Saya bertukar pikiran dengan dosen dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
13. Saya bersama-sama dengan dosen saling mengkoordinasikan hasil kegiatan lokakarya .
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
14. Saya bersama-sama dengan dosen, saling menginformasikan tentang perkembangan baru sesuai dengan keahliannya masing-masing.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah

15. Dekan beserta KAPRODI, meminta bantuan dosen guna mengkoordinasikan mahasiswa untuk menjaga kebersihan lingkungan kampus.
- | | |
|------------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Kadang-kadang | |
16. Dekan, KAPRODI, dosen dan staf, bekerja sama guna meningkatkan program kegiatan belajar mengajar.
- | | |
|------------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Kadang-kadang | |
17. Dekan, dosen dan staf bekerja bersama-sama dalam mempersiapkan segala hal yang berkaitan dengan peningkatan akreditasi perguruan tinggi.
- | | |
|------------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Kadang-kadang | |
18. Dalam bekerja dosen dan staf memperlihatkan tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan kebijakan KAPRODI.
- | | |
|------------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Kadang-kadang | |
19. KAPRODI bersama dengan staf sering memperhatikan dan memberikan masukan atas kegiatan belajar mengajar dosen.
- | | |
|------------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Kadang-kadang | |
20. KAPRODI berupaya mempertahankan pertumbuhan hasil kerja dosen.
- | | |
|------------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Kadang-kadang | |
21. Berupaya mempertahankan kepuasan dosen dan staf terhadap kinerja KAPRODI.
- | | |
|------------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Kadang-kadang | |
22. KAPRODI berupaya mempertahankan komitmen dosen dan staf terhadap pencapaian tujuan.
- | | |
|------------------|-----------------|
| a. Selalu | d. Jarang |
| b. Sering | e. Tidak pernah |
| c. Kadang-kadang | |

INSTRUMEN PENELITIAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

(Diisi oleh ketua program studi)

Berilah tanda silang (X) pada huruf a, b, c, d, dan e, pilihan jawaban yang menurut saudara paling tepat.

1. Sebelum menetapkan keputusan, hal penting yang harus dilakukan KAPRODI adalah memilah permasalahan yang dihadapi.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
2. Data akurat dan dapat dipertanggung-jawabkan yang diperoleh dari lapangan merupakan syarat terpenuhinya hasil penelitian yang handal
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
3. Urutan dalam pembuatan keputusan, dimulai dengan mengidentifikasi masalah untuk menentukan alternatif yang ditetapkan..
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
4. Untuk memastikan permasalahan pokok yang perlu diambil KAPRODI, harus terlebih dahulu melakukan konsultasi dengan dosen dan staf.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
5. Setiap keputusan KAPRODI terlebih dahulu harus didiskusikan dengan staf dan dosen.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
6. Dalam menetapkan keputusan administrasi pendidikan, harus didasarkan pada tahapan-tahapan yang jelas dan rasional untuk mencapai hasil yang maksimal.
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
7. Dosen dan staf sebagai salah satu stake holder perguruan tinggi harus diberi kesempatan oleh KAPRODI untuk mengkaji alternatif yang hendak ditetapkan.

- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
8. Dalam menetapkan alternatif, KAPRODI menggunakan dua pendekatan, yaitu rasionalitas dan feeling.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
9. Semua kebijakan yang ada, dibuat dengan memperhatikan kritik dan saran dari pihak lain.
- a. a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
10. Alternatif keputusan yang ditetapkan harus bersumber dari luar, agar bersikap objektif.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
11. Untuk mendapatkan keputusan yang baik, maka alternatif keputusan disesuaikan dengan tujuan yang bersumber dari visi, misi dan program lembaga.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
12. Cara menentukan alternatif keputusan dapat dilakukan dengan cara di undi.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
13. Keputusan yang telah ditetapkan KAPRODI segera diimplementasikan, meskipun sebagiandosen dan staf belum mengetahuinya.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
14. Upaya yang dapat dilakukan KAPRODI dalam mensosialisasikan keputusan adalah dengan mengadakan secara transparan.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
15. Sebagai pimpinan jurusan, cukup menerima informasi dari **dosen dan staf tentang proses implementasi keputusan yang ditetapkan dan setelah mendapatkan laporan KAPRODI menindaklanjutinya.**

- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
16. Tujuan dilakukannya sosialisasi keputusan, sebelum diimplementasikan adalah untuk memberikan gambaran tentang tujuan dibuatnya keputusan.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
17. Keputusan yang ditetapkan KAPRODI dijelaskan, setiap saat kepada pegawai yang belum memahaminya, baik secara lisan maupun tertulis.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
18. Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah disosialisasikan secara face to face.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
19. Keputusan yang ditetapkan KAPRODI diperuntukan kepada dosen dan staf.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
20. Keputusan yang ditetapkan dijadikan sebagai landasan bagi staf dalam melaksanakan tugas.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
21. KAPRODI memberikan sanksi kepada staf yang melanggar keputusan yang
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
22. KAPRODI adalah organisasi yang paling bertanggung jawab dengan keputusan yang tetap ditetapkan.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
23. KAPRODI sebagai pembuat keputusan, dituntut untuk melakukan keputusan tersebut dan juga mengawasinya
- a. Selalu
d. Jarang

- b. Sering
c. Kadang-kadang
- e. Tidak pernah
24. Untuk menghindari pertentangan keputusan yang telah ditetapkan. Maka KAPRODI perlu melakukan kajian teoritis yang didasarkan pada literatur.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
25. Tahapan terakhir dalam pembuatan keputusan adalah melakukan evaluasi secara rutin.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
26. KAPRODI dalam mengevaluasi pelaksanaan keputusan yang ditetapkan harus melibatkan orang-orang yang ikut dalam membuat keputusan tersebut.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
27. Untuk mengefektifkan keputusan yang telah ditetapkan diperlukan evaluasi yang rutin dan menyeluruh.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
28. Sumber ketidak-efektifan keputusan dapat dijaring dari berbagai sumber seperti pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, dosen, staf, serta mahasiswa.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
29. Evaluasi terhadap keputusan yang ditetapkan didasarkan pada tantangan dan peluang yang ada.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah
30. Keputusan yang ditetapkan harus disertai dengan pemberian ganjaran dan hukuman bagi pengawas yang taat dan yang melanggar karena tanpa sistem ganjaran dan hukuman keputusan kurang optimal.
- a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
- d. Jarang
e. Tidak pernah



RIWAYAT HIDUP

ESI HAIRANI, lahir di Landur Kabupaten Empat Lawang Sumatera Selatan, pada tanggal 10 September 1978, anak ke tujuh dari pasangan Bapak H. Abdul Hanan dan Hj. Wamaiha. Menyelesaikan Sekolah Dasar Negeri Landur (1991), SMP di PonPes Pancasila Bengkulu (1994), Aliyah di MA Ash.iddiqiyah Jakarta Barat (1997), D-1 PGTK Tsaqofah Islamiyah Jakarta

(1998), S-1 Fakultas Tarbiyah PAI/Pendidikan Agama Islam di Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta (2003) sebagai lulusan terbaik, kemudian S-2 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta (2007), pada tahun 2007 langsung meneruskan studi S-3 di Universitas Negeri Jakarta.

Karir pengabdian, tahun 1998 sebagai guru TK dan guru Taman Qur'an di Bekasi, tahun 2006 sebagai asisten dosen di Institut Ilmu Al-Qur'an, dan tahun 2004 bekerja sebagai staf biro Akademik dan sebagai asisten ketua PSW/Pusat Studi Wanita di Institut Ilmu Al-Qur'an. Dan pada tahun 2008 diangkat sebagai dosen tetap di Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta. Tahun 2016 ketua PSGA IIQ, tahun 2016 Kaprodi PAI Tarbiyah IIQ. Tahun 2018 Dekan Fakultas Tarbiyah IIQ JKT. Menikah dengan Dr.KH. Abdullah Maky dan dikaruniai putri tercinta Azmatushsholihah Maky, Azam Rasyid Maky, Izmi Azkiyah Maky.

Dr. Esi Hairani, M.Pd.