ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KEPEMIMPINAN DENGAN METODE *IMPORTANT PERFORMANCE ANALYSIS*

(Studi Kasus di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia)

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri

Disusun Oleh :

Nama : Muflih Safitra

No. Mahasiswa : 03522127

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
JOGJAKARTA

2007

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KEPEMIMPINAN DENGAN METODE *IMPORTANT PERFORMANCE ANALYSIS*

(Studi Kasus di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Muflih Safitra

No. Mahasiswa : 03522127

Jogjakarta, Februari 2007

Dosen Pembimbing

Ir. R. Chairul Saleh, M.Sc., Ph.D.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KEPEMIMPINAN DENGAN METODE *IMPORTANT PERFORMANCE ANALYSIS*

(Studi Kasus di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia)

TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Muflih Safitra

No. Mahasiswa : 03522127

Telah Dipertahankan di depan Sidang Penguji sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri

Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Jogjakarta, Maret 2007

Tim Penguji

Ir. R. Chairul Saleh, M.Sc., Ph.D.
Ketua

Ir. Sunaryo, MP.
Anggota I

Agus Mansyur, ST., M.Eng.Sc.
Anggota II

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Ir. R. Chairul Saleh, M.Sc., Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, atas izin Allah SWT tugas akhir ini dapat terselesaikan.
Kupersembahkan hasil karyaku ini kepada orang yang paling berarti dalam hidupku:

Orang tuaku yang kucintai, yang selalu berdo'a, membimbing, memotivasi dan berkorban untukku setiap saat.

Kakak dan adikku yang selalu mencintai dan mendukung dalam setiap perjuangan hidupku.

Motto

فَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى النُّجُوْمِ. اَلْعُلَمَاءُ وَرَثَةُ الأَنْبِيَاءِ، وَالأَنْبِيَاءُ لَمْ يُوَرِّثُوْا دِيْنَارًا وَلاَ دِرْهَمًا وَإِنَّمَا وَرَّثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحَظٍّ وَافِرٍ. (الترمذي).

"Keutamaan sesorang 'alim (berilmu) atas seorang 'abid (ahli ibadah) seperti keutamaan bulan atas seluruh bintang-bintang. Sesungguhnya ulama itu pewaris para nabi. Sesungguhnya para nabi tidaklah mewariskan dinar maupun dirham, mereka hanyalah mewariskan ilmu, maka barangsiapa mengambilnya (warisan ilmu) maka dia telah mengambil keuntungan yang banyak." ***(HR. Tirmidzi)***

إِذَا مَاتَ الإِنْسَانُ اِنْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلاَّ مِنْ ثَلاَثٍ؛ صَدَقَةٌ جَارِيَةٌ أَوْ عِلْمٌ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٌ صَالِحٌ يَدْعُوْ لَهُ.

"Jika manusia mati terputuslah amalnya kecuali tiga: shadaqah jariyah, atau ilmu yang dia amalkan atau anak shalih yang mendoakannya." ***(HR. Muslim)***

مَنْ يُرِدِ اللهُ بِهِ خَيْرًا يُفَقِّهْهُ فِي الدِّيْنِ وَإِنَّمَا أَنَا قَاسِمٌ وَاللهُ هُوَ الْمُعْطِيْ وَلاَ تَزَالُ هَذِهِ الأُمَّةُ قَائِمَةً عَلَى أَمْرِ اللهِ لاَ يَضُرُّهُمْ مَنْ خَالَفَهُمْ حَتَّى يَأْتِيَ أَمْرُ اللهِ.

"Barangsiapa yang Allah kehendaki padanya kebaikan, maka Allah akan fahamkan dia dalam (masalah) dien. Aku adalah Al-Qasim (yang membagi) sedang Allah Azza wa Jalla adalah yang Maha Memberi. Umat ini akan senantiasa tegak di atas perkara Allah, tidak akan memadharatkan kepada mereka, orang-orang yang menyelisihi mereka sampai datang putusan Allah." ***(HR. Al-Bukhari)***

مَنْ سَلَكَ طَرِيْقًا يَلْتَمِسُ فِيْهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللهُ لَهُ بِهِ طَرِيْقًا إِلَى الْجَنَّةِ.

Barangsiapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah mudahkan baginya jalan menuju Surga." ***(HR. Muslim)***

Motto

فَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى النُّجُوْمِ. اَلْعُلَمَاءُ وَرَثَةُ الأَنْبِيَاءِ، وَالأَنْبِيَاءُ لَمْ يُوَرِّثُوْا دِيْنَارًا وَلاَ دِرْهَمًا وَإِنَّمَا وَرَّثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحَظٍّ وَافِرٍ. (الترمذي).

"Keutamaan sesorang 'alim (berilmu) atas seorang 'abid (ahli ibadah) seperti keutamaan bulan atas seluruh bintang-bintang. Sesungguhnya ulama itu pewaris para nabi. Sesungguhnya para nabi tidaklah mewariskan dinar maupun dirham, mereka hanyalah mewariskan ilmu, maka barangsiapa mengambilnya (warisan ilmu) maka dia telah mengambil keuntungan yang banyak." ***(HR. Tirmidzi)***

إِذَا مَاتَ الإِنْسَانُ اِنْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلاَّ مِنْ ثَلاَثٍ؛ صَدَقَةٌ جَارِيَةٌ أَوْ عِلْمٌ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٌ صَالِحٌ يَدْعُوْ لَهُ.

"Jika manusia mati terputuslah amalnya kecuali tiga: shadaqah jariyah, atau ilmu yang dia amalkan atau anak shalih yang mendoakannya." ***(HR. Muslim)***

مَنْ يُرِدِ اللهُ بِهِ خَيْرًا يُفَقِّهْهُ فِي الدِّيْنِ وَإِنَّمَا أَنَا قَاسِمٌ وَاللهُ هُوَ الْمُعْطِيْ وَلاَ تَزَالُ هَذِهِ الأُمَّةُ قَائِمَةً عَلَى أَمْرِ اللهِ لاَ يَضُرُّهُمْ مَنْ خَالَفَهُمْ حَتَّى يَأْتِيَ أَمْرُ اللهِ.

"Barangsiapa yang Allah kehendaki padanya kebaikan, maka Allah akan fahamkan dia dalam (masalah) dien. Aku adalah Al-Qasim (yang membagi) sedang Allah Azza wa Jalla adalah yang Maha Memberi. Umat ini akan senantiasa tegak di atas perkara Allah, tidak akan memadharatkan kepada mereka, orang-orang yang menyelisihi mereka sampai datang putusan Allah." ***(HR. Al-Bukhari)***

مَنْ سَلَكَ طَرِيْقًا يَلْتَمِسُ فِيْهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللهُ لَهُ بِهِ طَرِيْقًا إِلَى الْجَنَّةِ.

Barangsiapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah mudahkan baginya jalan menuju Surga." ***(HR. Muslim)***

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan segala rahmat, hidayah dan inayah-Nya kami dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul **"Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Kinerja Kepemimpinan Dengan Metode Important Performance Analysis (Studi Kasus di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia)"**.

Sholawat serta salam tidak lupa kita haturkan pada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan orang-orang yang istiqomah mengikutinya sampai akhir zaman.

Tugas Akhir merupakan *independent study project* yang harus dikerjakan oleh mahasiswa sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana dari almamaternya. Salah satu mata kuliah ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk dapat mempelajari dengan lebih mendalam topik yang mereka dapatkan di bangku kuliah, di bawah bimbingan *supervisor* yang memiliki pengetahuan di bidang tersebut.

Kelancaran dalam pembuatan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT dan Rasulullah SAW yang menunjukkan jalan terbaik bagi manusia, yaitu *thariqoh ilal jannah*.
2. Kedua orang tua kami, Drs. M. Saad Aly dan Dra. Nor Salasiah, kakak dan adik kami, Mushlih Darmawan, SS. dan Murdiana Azizah yang senantiasa memberikan dukungan moril dan meteriil.
3. Bapak DR. Ir. R. Chairul Saleh, M.Sc. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia sekaligus dosen pembimbing yang

telah memberikan bimbingan dalam pembuatan dan penyusunan Tugas Akhir ini. Terima kasih untuk segala motivasi dan bantuannya.

4. Semua pihak yang telah membantu kami dalam penyusunan tugas akhir ini.

Kami menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun dari rekan-rekan mahasiswa, dosen dan berbagai pihak sangat diharapkan. Semoga Tugas Akhir ini dapat berguna bagi kita semua, amin.

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Jogjakarta, Februari 2007

Penyusun

Muflih Safitra

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ABSTRAK

Dalam suatu organisasi, perusahaan ataupun institusi, manajemen komunikasi dan interaksi yang baik antara pimpinan dan karyawan sangat diperlukan. Komunikasi dan interaksi yang baik tersebut dapat meningkatkan semangat dan komitmen untuk bekerjasama. Hal tersebut juga menjadi dasar pengendalian kualitas kerja secara menyeluruh dengan memberi otonomi bekerja yang lebih besar kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Permasalahan yang dihadapi adalah apakah kinerja kepemimpinan yang ada telah diterapkan secara efektif sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang baik di institusi tersebut. Pada penelitian ini, kinerja kepemimpinan yang diukur adalah kinerja kepemimpinan yang diterapkan di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia dengan menggunakan kuesioner berskala likert yang diajukan kepada sejumlah karyawan sebagai alat dan teknik pengumpulan data. Data yang dikumpukan kemudian diolah dengan menggunakan metode *Important Performance Analysis* (IPA), untuk menentukan prioritas pembenahan. Berdasarkan persepsi karyawan edukatif dan administratif, atribut kinerja kepemimpinan yang menjadi prioritas pembenahan (perbaikan) adalah usaha pemberdayaan karyawan, pengendalian emosi dalam memimpin, pemahaman terhadap kebutuhan, perasaan dan harapan karyawan, pengumpulan dan penyampaian informasi penting terkait segala urusan yang berhubungan dengan pekerjaan, khususnya mengenai konsep rencana pengembangan kerja, kemampuan untuk memotivasi karyawan, apresiasi (pujian dan penghargaan khusus) atas prestasi karyawan, pembangunan, pengembangan dan peningkatan kekuatan melalui kerjasama yang baik dan intensif, pemberian kepercayaan kepada karyawan, usaha mensejahterakan karyawan, adanya visi dan misi yang jelas dan strategis, serta kemampuan untuk mewujudkannya, konsistensi dalam menjalankan tata aturan, penguasaan kompleksitas pekerjaan sehingga dapat menjadikan pekerjaan *simple* dan mudah dilaksanakan, keterlibatan karyawan dalam tiap langkah pekerjaan dan gaya 'mempengaruhi' untuk memotivasi karyawan.

Keyword : Kinerja kepemimpinan, *Important Performance Analysis*, Diagram kartesius

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING ii

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI iii

HALAMAN PERSEMBAHAN iv

HALAMAN MOTTO v

KATA PENGANTAR vi

ABSTRAK viii

DAFTAR ISI ix

DAFTAR TABEL xiii

DAFTAR GAMBAR xiv

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 4

1.3 Batasan Masalah 5

1.4 Tujuan Penelitian 5

1.5 Manfaat Penelitian 6

1.6 Sistematika Penulisan 6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 9

2.1 Kinerja Kepemimpinan 9

2.2.1 Definisi Kepemimpinan 9

2.2.2 Pemimpin dan Kepemimpinan 11

2.2.3 Kepemimpinan Efektif 12

2.2.4 Kerjasama Tim 19

2.2.5 Kepemimpinan Rasulullah SAW 21

2.2 Pengukuran Kinerja Kepemimpinan 24

2.3 Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) 25

2.4 Important Performance Analysis 27

2.5 Alat dan Teknik Pengumpulan Data 30

2.5.1 Kuisioner 30

2.5.2 Sampling 30

2.5.3 Teknik Pengujian Instrumen 31

2.5.3.1 Uji Validitas 31

2.5.3.2 Uji Realiabilitas. 32

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 33

3.1 Objek Penelitian 33

3.2 Identifikasi Masalah 33

3.3 Metode Pengumpulan Data 33

3.3.1 Pengumpulan Data 34

3.2.2 Data Yang Dibutuhkan 35

3.3.3 Penentuan Jumlah Sample 35

3.3.4 Teknik Pengambilan Sample 36

3.4 Pengolahan Data 37

3.4.1 Uji Validitas 37

3.4.2 Uji Reliabilitas 38

3.4.3 Important Performance Análysis (IPA) 39

3.4.3.1 Analisis Tingkat Kesesuaian 39

3.4.3.2 Analisis Diagram Kartesius 40

3.5 Definisi Operasional 42

3.6 Analisis Penelitian 45

3.7 Kesimpulan dan Saran 45

3.8 Diagram Alir Metode Penelitian 46

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 47

4.1 Data Instansi 47

4.1.1 Gambaran Umum Instansi 47

4.1.2 Visi Misi Instansi 49

4.1.3 Nilai Dasar 50

4.1.4 Budaya Organisasi 50

4.1.5 Struktur Organisasi (2006-2010) 51

4.2 Data Observasi 52

4.3 Pengolahan Data 54

4.3.1 Uji Kecukupan Data 54

4.3.2 Uji Validitas 58

4.3.3 Uji Realibilitas 62

4.3.4 Important Performance Análysis (IPA) 63

4.3.4.1 Analisis Persepsi Karyawan Edukatif 63

4.3.4.2 Analisis Persepsi Karyawan Administratif 64

4.3.5 Diagram Kartesius 65

4.3.5.1 Analisis Persepsi Karyawan Edukatif 65

4.3.5.2 Analisis Persepsi Karyawan Administratif .. 66

BAB V PEMBAHASAN 67

5.1 Pengujian Validitas dan Realibilitas 67

5.1.1 Pengujian Validitas 67

5.1.2 Pengujian Realibilitas 67

5.2 Important Performance Analysis (IPA) 68

5.2.1 Analisis Persepsi Karyawan Edukatif 68

5.2.1.1 Kuadran I 69

5.2.1.2 Kuadran II 72

5.2.1.3 Kuadran III 74

5.2.1.4 Kuadran IV 75

5.2.2 Analisis Persepsi Karyawan Administratif 77

5.2.2.1 Kuadran I 78

5.2.2.2 Kuadran II 79

5.2.2.3 Kuadran III 80

5.2.2.4 Kuadran IV 81

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 82

6.1 Kesimpulan 82

6.2 Saran 84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.5.1 Pertanyaan dimensi Pengembangan Organisasi dan SDM..... 42
Tabel 3.5.2 Pertanyaan dimensi Motivasi, Inovasi dan Apresiasi..... 43
Tabel 3.5.3 Pertanyaan dimensi Penguasaan Kompleksitas..... 43
Tabel 3.5.4 Pertanyaan dimensi Sikap dan Perilaku..... 44
Tabel 3.5.5 Pertanyaan dimensi Kemitraan Yang Interdependent..... 44
Tabel 3.5.6 Pertanyaan terbuka mengenai harapan karyawan..... 45
Tabel 4.2 Rekap Jawaban Pertanyaan Terbuka..... 53
Tabel 4.3.2.1 Uji Validitas Atribut..... 59
Tabel 5.2.1.1 Atribut-atribut dalam kuadran I..... 69
Tabel 5.2.1.2 Atribut-atribut dalam kuadran II..... 72
Tabel 5.2.1.3 Atribut-atribut dalam kuadran III..... 74
Tabel 5.2.1.4 Atribut-atribut dalam kuadran IV..... 75
Tabel 5.2.2.1 Atribut-atribut dalam kuadran I..... 78
Tabel 5.2.2.2 Atribut-atribut dalam kuadran II..... 79
Tabel 5.2.2.3 Atribut-atribut dalam kuadran III..... 80
Tabel 5.2.2.4 Atribut-atribut dalam kuadran IV..... 81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.3 Model Kepemimpinan Multiple-Level Multidimensional 13
Gambar 2.4 Diagram Kartesius..... 28
Gambar 3.4.3.2 Diagram Kartesius..... 41
Gambar 3.8 Diagram Alir Metode Penelitian..... 46
Gambar 4.3.1.1 Diagram jenis kelamin responden..... 56
Gambar 4.3.1.2 Diagram usia responden..... 57
Gambar 4.3.1.3 Diagram status kekaryawanan responden..... 57
Gambar 4.3.1.4 Diagram lama bekerja responden..... 58
Gambar 4.3.5.1 Diagram Kartesius Berdasarkan Persepsi Karyawan Edukatif..... 65
Gambar 4.3.5.2 Diagram Kartesius Berdasarkan Persepsi Karyawan Administratif.. 66
Gambar 5.2.1 Diagram Kartesius Berdasarkan Persepsi Karyawan Edukatif..... 68
Gambar 5.2.2 Diagram Kartesius Berdasarkan Persepsi Karyawan Administratif..... 77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Dalam kehidupannya, manusia selalu berinteraksi dengan manusia lain yang ada di sekitarnya, karena pada dasarnya manusia tidak dapat hidup sendiri. Dengan kata lain, manusia berinteraksi dengan sesamanya dalam rangka memenuhi hajat hidupnya. Salah satu interaksi yang mereka bangun dalam kehidupannya adalah interaksi dalam organisasi/perusahaan/institusi, baik yang bersifat *profit oriented* maupun *non-profit oriented*. Hubungan yang terjadi merupakan hubungan yang terbangun atas dasar kerangka struktur pekerjaan yang dilakukan oleh beberapa orang dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama, sehingga kewajiban-kewajiban yang ada harus dilaksanakan oleh masing-masing individu. Dalam kerangka stuktur kerja tersebut, terdapat suatu posisi dimana orang yang menempatinya harus dapat mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Posisi tersebut adalah posisi pimpinan. Adapun posisi yang berada di bawah pimpinan adalah posisi bawahan, dimana orang-orang yang menempatinya digerakkan untuk dapat melaksanakan kewajibannya dalam mencapai tujuan bersama tersebut.

Top management sebagai atau pemimpin suatu organisasi/perusahaan/ institusi adalah aktor utama dalam manajemen segala sumber daya yang dimiliki, *creating value, goals* dan sistem untuk memenuhi harapan bersama serta

meningkatkan kinerja organisasi dengan melibatkan alokasi dan sumber anggaran, *control through visibility, monitor progress* dan rencana perubahan. Ia akan lebih banyak berinteraksi dengan bawahannya di dalam organisasi. Keeratan hubungan tersebut dapat diukur baik melalui karakteristik pemimpin, maupun dari cara pemimpin tersebut bertindak dalam menyikapi apa yang menjadi harapan, kebutuhan, perasaan ketergantungan dan kegelisahan bawahan. Tindakan seorang pemimpin dalam usaha menyikapi harapan dan kebutuhan bawahan akan menjadi suatu indikator apakah seorang pemimpin berhasil atau tidak. Seorang pemimpin juga diharapkan mampu menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam organisasi secara efektif dalam menyikapi perubahan lingkungan. Artinya pemimpin diharapkan mampu menerjemahkan fungsinya dengan perilaku, sehingga ukuran dari efektivitasnya bukan karena seruan, atau teriakan perintah, namun terletak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan, menerjemahkan tugas kepemimpinan dalam suasana penuh kehati-hatian dan ketenangan. Berjalannya fungsi kepemimpinan yang dipandu oleh sistem aturan organisasi akan memadukan perilaku seorang individu pemimpin dan perilaku organisasi yang dipimpinnya secara keseluruhan, sehingga antara perilaku pemimpin dan organisasi memiliki keselarasan satu sama lain sebagai akibat dari harus berjalannya fungsi kepemimpinan.

Kebanyakan orang mengartikan kepemimpinan sebagai otoritas, pusat kedudukan, dominasi atau kekuatan. Dampaknya banyak orang yang mengejar posisi pemimpin, sehingga seseorang mempersiapkan diri untuk kepemimpinan tersebut dengan kepribadian dan jiwa yang berubah-ubah antara satu kondisi

dengan kondisi yang lainnya. Akibatnya hal tersebut akan menghasilkan pemimpin yang lemah, tidak dicintai, tidak disegani, tidak ditaati, bahkan dibenci. Banyak instansi, perusahaan bahkan negara yang mengalami permasalahan tentang kepemimpinan yang berakibat kepada jatuhnya pemimpin dari singgasananya melalui cara yang tidak menyenangkan.

Banyak bukti di lapangan yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin merupakan salah satu elemen penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin sebagai panutan bagi bawahan mampu memberikan pengaruh, baik pengaruh positif maupun negatif kepada bawahannya. Kinerja bawahan pun bisa jadi tergantung pada pemimpin, seperti yang terjadi pada salah satu produsen migas terbesar di dunia. Pemimpin divisi pengadaan materialnya mampu membuat *encouragement* sehingga kinerja staf divisi pun menjadi baik. Namun, pada divisi produksi perusahaan yang sama, status *expatriate* yang dimiliki oleh pemimpin mampu membuat banyak warga Negara Indonesia yang berpendidikan tinggi *resign* karena tidak mampu bersaing untuk menduduki posisi tinggi pada divisi tersebut. Ini membuktikan bahwa pemimpin adalah salah satu elemen penting yang mempengaruhi tingkat pencapaian tujuan organisasi dan menjadi kajian penting dalam pembahasan *continuous improvement.*

Sebagai bahan *overview*, *leadership* juga merupakan salah satu kriteria penilaian dalam Malcolm Baldrige National Quality Award, suatu penghargaan yang dirintis sejak tahun 1987 dan diberikan kepada perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia, khususnya di USA. Penghargaan yang pada tahun pertamanya diberikan kepada badan usaha sektor kesehatan dan pendidikan ini

telah menjadi salah satu barometer keberhasilan pencapaian instansi/perusahaan dalam beberapa kunci area, yaitu *Leadership, Strategic Planning, Customer and Market Focus, Measurement Analysis and Knowledge Management, Human Resource Focus, Process Management* dan *Business Results*.

Dalam kajian kepemimpinan ini, peneliti akan melakukan pemetaan dan menganalisis persepsi karyawan terhadap kinerja kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia, dengan menggunakan metode *Important Performance Analysis* (IPA), dengan mengambil prinsip–prinsip kepemimpinan efektif dan gaya kepemimpinan yang diteladankan oleh Rasulullah SAW sebagai *point of view*. Komparasi dengan gaya kepemimpinan Rasulullah SAW dirasakan sangat penting untuk dilakukan mengingat bahwa Allah SWT berfirman dalam surat Al-Ahzab ayat 21:

لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْءَاخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

"Sesungguhnya telah ada pada (diri)Rasulullah suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah."

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimanakah persepsi karyawan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia terhadap kinerja kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan?

1.3 BATASAN MASALAH

Penelitian ini dilakukan dengan ruang lingkup sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan di lingkungan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Objek penelitian ini adalah karyawan edukatif dan administratif, baik yang berstatus karyawan tetap maupun kontrak, di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner terbuka dan tertutup. Dengan demikian untuk setiap pertanyaan disediakan alternatif jawaban yang memungkinkan responden untuk memilih jawaban yang paling sesuai dengan pendapatnya dan responden pun dapat memberikan jawaban essay yang ditanyakan di akhir kuesioner.
4. Penelitian difokuskan pada analisis kinerja kepemimpinan dengan mengimplementasikan metode *Important Performance Analysis* (IPA).

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui persepsi karyawan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia terhadap kinerja kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, dengan mengaplikasikan metode *Important Performance Analysis* (IPA).

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah:

1. **Aspek Akademis**

   a. Pengembangan khasanah ilmu pengetahuan mengenai *continuous improvement*, khususnya dalam hal kinerja kepemimpinan.

   b. Sebagai referensi bagi penelitian-penelitian berikutnya, khususnya yang berkaitan dengan kinerja kepemimpinan maupun aplikasi metode *Important Performance Analysis* (IPA).

2. **Aspek Praktis**

   Penelitian ini merupakan salah satu kontribusi yang dapat diberikan oleh peneliti dalam dunia dakwah Islamiyyah mengenai kinerja kepemimpinan, khususnya kinerja kepemimpinan yang diteladankan Rasulullah Muhammad SAW dalam jiwa para pemimpin muslim.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Agar lebih terstruktur, tugas akhir ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan menguraikan secara singkat mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab Tinjauan Pustaka berisi uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan. Di samping itu juga berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian, dasar–dasar teori untuk mendukung kajian yang akan dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga ini menguraikan bahan atau materi penelitian, alat, tata cara penelitian dan data yang akan dikaji serta cara analisis yang dipakai dan sesuai dengan bagan alir yang telah dibuat.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menguraikan data–data yang dihasilkan selama penelitian dan pengolahan data tersebut dengan metode yang telah ditentukan hasil analisis.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penelitian berupa tabel hasil pengolahan data, grafik, persamaan atau model serta analisis yang menyangkut penjelasan teoritis secara kualitatif, kuantitatif maupun statistik dari hasil penelitian dan kajian untuk menjawab tujuan penelitian.

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan memuat pernyataan singkat dan tepat yang dijabarkan dari hasil penelitian serta pembahasan untuk membuktikan hipotesis atau menjawab permasalahan. Saran dibuat berdasarkan pengalaman dan pertimbangan penulis, ditujukan kepada para peneliti (perusahaan) dalam bidang yang sejenis, yang ingin melanjutkan dan mengembangkan penelitian yang telah dilakukan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 KINERJA KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP PERFORMANCE*)

2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Gibson, dkk (1997, p.5) mendefenisikan kepemimpinan sebagai suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Ini berarti bahwa:

1. Kepemimpinan terkait dengan pengaruh. Seorang pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan untuk melakukan suatu tugas, tetapi juga dapat mempengaruhi secara efektif bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.
2. Kepemimpinan terkait dengan tidak adanya unsur *paksaan* (tidak memaksa). Seorang pemimpin menyadari sepenuh hati kalau perintahnya tidak dipaksakan kepada bawahan. Kemampuan pemimpin dalam memunculkan kesadaran dalam memerintahkan akan mempengaruhi bawahan untuk termotivasi melakukan tugas dengan sepenuh hati. Seorang pemimpin yang memiliki kesadaran tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh intelijensinya, tapi juga dipengaruhi oleh kemampuan mengendalikan emosinya dalam memimpin agar tercapai kepemimpinan yang efektif.
3. Kepemimpinan terkait dengan *orang lain* (bawahan atau pengikut). Artinya bahwa pemimpin akan mengarahkan bawahan, sehingga terjalin kondisi

dimana pemimpin sebagai atasan akan berinteraksi dengan bawahan. Kondisi ini akan mengantarkan berjalannya sebuah proses kepemimpinan dalam organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Schruijer dan Vansina (2002, p.870) bahwa hubungan antara pemimpin dan pengikut tidak hanya ditentukan oleh karakteritik pemimpin (*leader*) melainkan juga oleh karakteristik pengikut (*follower*) seperti harapan, kebutuhan, perasaan ketergantungan dan kegelisahan pengikut dimana akan menentukan bagaimana seorang pemimpin bertindak.

Kemampuan pemimpin dalam menyikapi harapan dan kebutuhan pengikut membutuhkan keahlian tersendiri. Seorang pemimpin tidak cukup hanya mengandalkan kepintaran semata, melainkan juga harus memiliki kemampuan intuisi dimana hal ini terbangun melalui pengamalan dan pengalaman nilai-nilai psikologis dan religius.

Secara umum kepemimpinan berarti otoritas, pusat kedudukan, dominasi atau kekuatan. Dampaknya banyak orang yang mengejar posisi pemimpin sehingga seseorang mempersiapkan diri untuk kepemimpinan tersebut dengan kepribadian lain, jiwa yang berubah-ubah antara satu kondisi dengan kondisi yang lainnya. Akibatnya hal tersebut akan menghasilkan pemimpin yang lemah, tidak dicintai, tidak disegani, tidak ditaati, bahkan dibenci. Banyak instansi, perusahaan bahkan negara yang mengalami permasalahan tentang kepemimpinan yang berakibat kepada jatuhnya pemimpin dari singgasananya melalui cara yang tidak menyenangkan.

2.1.2 Pemimpin dan Kepemimpinan

Paglis dan Green (2002) dalam artikel yang berjudul *Leadership Self Efficacy and Managers Motivation For Leading Change* yang dikutip oleh Schruijer dan Vansina (2002, p.869) menyebutkan bahwa istilah 'pemimpin' dan 'kepemimpinan' disebut sebagai sesuatu yang saling dapat dipertukarkan (*interchangeable*).

Sementara itu, Schruijer dan Vansina (2002, p.869) dalam artikel mereka yang berjudul *Commentary: Leader, Leadership and Leading: From Individual Characteristics To Relating In Context* mencoba mengkritisi pendapat Paglis dan Green dengan menjelaskan bahwa istilah 'pemimpin' dan 'kepemimpinan' berhubungan dengan isu yang berbeda-beda. Menurut mereka istilah 'pemimpin' berhubungan dengan tindakan seorang individu yang memiliki peran sebagai pemimpin atau dari sebuah fakta peranan yang mengambil contoh dari perilaku kepemimpinan. Sementara istilah 'kepemimpinan' adalah berhubungan dengan fungsi yang tidak harus dipenuhi oleh seorang individu.

Berangkat dari pengertian kedua istilah tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemimpin itu akan lebih banyak berinteraksi dengan orang lain yaitu bawahan atau pengikutnya di dalam organisasi. Hubungan tersebut dapat diukur baik melalui karakteristik pemimpin, maupun dari cara pemimpin tersebut bertindak dalam menyikapi apa yang menjadi harapan, kebutuhan, perasaan ketergantungan dan kegelisahan bawahan. Tindakan seorang pemimpin dalam usaha menyikapi harapan

dan kebutuhan bawahan akan menjadi suatu indikator apakah seorang pemimpin berhasil atau tidak.

2.1.3 Kepemimpinan Efektif

Menurut Madhi (2001, p.3), kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan dimana pemimpin menerjemahkan fungsinya dengan perilaku, sehingga ukuran dari efektivitasnya bukan karena seruan, atau teriakan perintah, tetapi terletak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan, menerjemahkan tugas kepemimpinan dalam suasana penuh kehati-hatian dan ketenangan. Pekerjaan pun semakin maju dan produktivitas meningkat, sehingga target dapat dicapai.

Dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menyelaraskan diri dengan sistem manajemen dan budaya yang berlaku di dalam organisasi tersebut. Fungsi kepemimpinan menjadi kesatuan yang utuh dari sistem manajemen yang dijalankan oleh semua komponen yang berwenang. Artinya sistem manajemen dan budaya organisasi akan mengarahkan jalannya fungsi kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Schruijer dan Vansina (2002, p.872) bahwa konsep kepemimpinan dan manajemen adalah konstruk teori yang sulit untuk dipisahkan dari praktek keorganisasian.

Berjalannya fungsi kepemimpinan yang dipandu oleh sistem aturan organisasi akan memadukan perilaku seorang individu pemimpin dan perilaku organisasi yang dipimpinnya secara keseluruhan, sehingga antara perilaku pemimpin dan organisasi

memiliki keselarasan satu sama lain sebagai akibat dari harus berjalannya fungsi kepemimpinan.

Terdapat beberapa karakteristik efektivitas kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

1. Meyakini bahwa kapasitas bawahannya baik

Hal ini berarti bahwa pemimpin yakin bahwa setiap anggota dalam organisasi dapat diandalkan untuk mengambil peran demi kemajuan organisasi, karena setiap individu mempunyai keahlian dan kemampuan yang baik. Dalam kondisi seperti ini, pemimpin diharapkan akan mampu dengan tepat mengarahkan bawahan untuk memberikan terbaik bagi organisasi.

2. Menciptakan iklim kerja yang penuh toleransi

Salah satu poin penting dari defenisi kepemimpinan adalah tidak adanya unsur paksaan. Artinya, seorang pemimpin harus mampu mengajak semua komponen organisasi bekerja dengan sepenuh hati. Salah satu cara untuk merealisasikannya adalah melalui penanaman nilai-nilai toleransi dalam bekerja sehingga setiap individu dalam organisasi dapat beraktivitas dengan senang hati atau tidak terpaksa.

3. Mahir berinteraksi dengan bawahan

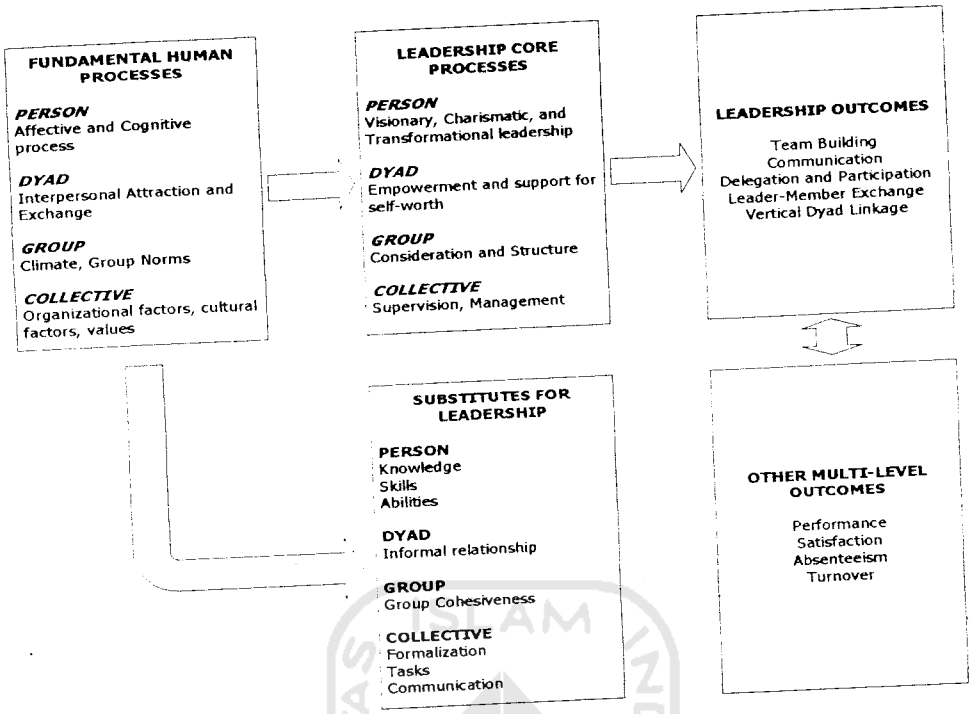
Seorang pemimpin dituntut untuk terampil dalam berinteraksi dengan bawahannya dalam organisasi. Hal ini sangat penting mengingat perilaku setiap individu memiliki perbedaan sesuai dengan nilai dan budaya yang diyakininya, sehingga dimungkinkan terjadinya perbedaan-perbedaan pandangan dalam menyikapi

suatu objek. Terjalinnya kesepahaman yang baik antara pemimpin dan bawahan akan berdampak pada kondusifnya organisasi.

4. Pemimpin menjadi anggota yang baik dalam organisasi

Berjalannya fungsi kepemimpinan yang baik berawal dari suatu pemahaman bahwa setiap individu baik pemimpin atau bawahan adalah bagian dari kesatuan anggota organisasi. Ketika pemimpin sebagai individu anggota organisasi berperilaku positif, maka salah satu faktor yang akan membentuk efektivitas kepemimpinan telah terpenuhi.

Faktor-faktor tersebut sejalan dengan pendekatan model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Yammarino, dkk, (2001) dalam artikelnya, *A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye.* Dalam artikel ini mereka menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari berbagai tinjauan dimana terdapat 4 (empat) tingkatan analisis kepemimpinan sebagai pendekatannya yaitu: *person, dyad, group* dan *collective.* Secara jelas pendekatan model tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1.3 Model Kepemimpinan *Multiple-Level Multidimensional*

Sumber: Yammarino, dkk (2001, p.154), *A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye, Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 3, p.149-163.

Terdapat pula beberapa karakteristik pemimpin efektif yang lain (Harum, 2006):

1. Dicintai anggota dan memberikan teladan

Idealnya pemimpin yang dipilih pastilah pemimpin yang dicintai dan dapat menampung aspirasi bawahannya. Demikian halnya dalam organisasi, seorang pemimpin akan efektif dalam fungsi kepemimpinannya apabila terdapat rasa cinta kepada pemimpin pada dari anggotanya.

2. Memiliki visi dan misi yang strategis dan jelas serta mampu menjalankannya

Saat ini, banyak pemimpin yang tidak memiliki visi dan misi yang strategis dan jelas, bahkan menjalankan tugasnya hanya dengan mengandalkan kemampuan seadanya, seperti gaya yang kharismatik, kepintaran, bahkan materi atau kekayaan. Padahal, visi dan misi yang strategis dan jelas sangat diperlukan agar seorang pemimpin memahami dan menjalankan tugas yang dilakukannya dengan baik. Kondisi ini akan ditransfer kepada bawahannya, sehingga tercapai efektivitas dan efisiensi organisasi.

3. Cekatan, penuh kreativitas dan inovasi

Secara umum, menurut Al Mualiji (1985) yang dikutip oleh Jawwad (2002, p.3) kreativitas adalah kemampuan berpikir untuk meraih hasil-hasil yang variatif dan baru, serta memungkinkan untuk diaplikasikan, baik dalam bidang keilmuan, kesenian, kesusastraan, maupun di bidang kehidupan lain. Inovasi didefenisikan sebagai proses pendayagunaan pemikiran, imajinasi, stimulan dan individu yang mengelilingi untuk menghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri ataupun lingkungannya. Berpikir inovatif harus memenuhi 4 (empat) aspek fundamental yaitu, sensitivitas, produktivitas, elastisitas dan orisinalitas yang tinggi. (Jawwad, 2002, p.2). Berpikir kreatif dan inovatif bagi seorang pemimpin adalah penting karena disamping sebagai pembuat keputusan, pemimpin juga berfungsi sebagai penyeimbang organisasi. Artinya, pemimpin harus berpikir kreatif dan inovatif agar setiap individu dalam organisasi memiliki kondisi yang stabil dalam bekerja.

4. Mampu mengumpulkan dan mengintegrasikan informasi dari dalam dan luar

Pada era persaingan global, seorang pemimpin harus menguasai penggunaan alat-alat teknologi, seperti internet untuk memaksimalkan informasi sebagai bahan pertimbangan untuk menyusun strategi dan mengembangkan organisasi. Informasi adalah modal utama organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk itu, seorang pemimpin dituntut untuk tidak hanya bertindak sebatas memimpin, tetapi juga dituntut untuk mengelola informasi dari dalam dan luar organisasi agar menjadi organisasi yang kuat di masa depan.

5. Mengenali dan memberdayakan anggota pada semua tingkatan

Masalah organisasi yang sering terlupakan adalah masalah pemberdayaan karyawan. Sebagian kalangan pengusaha berpandangan bahwa setelah mendapatkan karyawan dengan tingkat pendidikan dan keterampilan yang memadai, kemudian melakukan *training* dan penggajian yang layak, otomatis akan diperoleh kinerja dan hasil yang memuaskan. Ternyata pandangan yang demikian tidak sepenuhnya benar. Tidak selamanya seseorang yang digaji cukup tinggi akan puas dengan pekerjaannya. Pada kenyataannya, salah satu yang mereka inginkan dalam berorganisasi adalah dilibatkan dan diberdayakan pada semua tingkatan organisasi dalam proses pemecahan masalah (Purnomo, 2004).

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan dalam proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Pemberdayaan tidak sekedar memberi masukan-masukan dan *feedback*, namun juga dilibatkan dalam mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut.

Anggota organisasi yang melaksanakan tugas keorganisasian adalah unsur terpenting yang diharapkan oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, mengenal bawahan atau anggota lebih dalam dapat menciptakan keselarasan yang ideal dalam bekerjasama dan membuat bawahan termotivasi untuk lebih gigih berusaha dan berinovasi dalam karya-karyanya. Artinya, proses pemberdayaan dalam memberikan pertimbangan keputusan dan menyusun kebijakan akan menjadi lebih mudah dilaksanakan bila pemimpin mengenali bawahan.

Beberapa metode pemberdayaan karyawan yang dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi, antara lain:

a. ***Brainstorming***

Pada metode ini, setiap ide dari peserta dianggap sahih dan peserta lain tidak diperkenankan memberi komentar. Ide dan saran yang masuk dikumpulkan dan dievaluasi untuk kemudian dipilih beberapa yang dianggap sesuai.

b. ***Nominal Group Technique***

Hal ini merupakan salah satu bentuk brainstorming dengan 5 (lima) tahap:

1. Membuat rumusan masalah
2. Mencatat ide masing-masing
3. Mencatat ide kelompok
4. Memperjelas ide-ide
5. Masing-masing kelompok memilih ide yang dianggap sesuai

c. Gugus Kualitas

Gugus kualitas adalah kelompok karyawan yang melakukan pertemuan secara teratur, sebelum, selama, dan setelah suatu perubahan untuk berdiskusi tentang pekerjaan, mengantisipasi masalah, menawarkan konsep perbaikan lingkungan kerja dan menetapkan tujuan serta melakukan perencanaan.

d. Kotak Saran

Kotak saran dapat menjadi media penyampaian ide-ide dan saran dari karyawan.

e. Management by Walking Around

Mengumpulkan masukan dengan cara mendatangi langsung karyawan di tempat karyawan bekerja dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana karyawan memahami pekerjaannya dan untuk mengetahui hambatan yang terjadi di lapangan.

2.1.4 Kerjasama Tim

Keikutsertaan dan keterlibatan serta dukungan positif dari seluruh karyawan dan semua pihak yang berkepentingan sangat diharapkan untuk melakukan peningkatan mutu. Konsep total sistem memperhatikan pentingnya interaksi dan interdependensi dalam setiap unsur yang berkepentingan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Dibentuknya sebuah tim adalah karena didasari pemikiran bahwa pemecahan persoalan oleh sekelompok orang akan lebih baik dari seorang. Orang yang melakukan pekerjaannya sendiri belum tentu mampu melihat letak dan bentuk persoalan yang sebenarnya akan dipecahkan. Perumusan persoalan yang

bermacam-macam dan muncul secara bersamaan akan sulit bila dilakukan sendiri. Untuk itu diperlukan bantuan pikiran dan pendapat dari orang lain (kawan sekerja).

Terdapat beberapa aspek penghambat kesuksesan kerjasama tim, yaitu:

1. Sikap manajemen yang enggan terlibat dan hanya basa-basi, karena menyangkut otoritasnya yang mungkin akan terganggu.
2. Keterbukaan yang semu dari anggota tim, dilandasi sikap tertutup dan sikap tidak enak hati untuk mengemukakan pendapat, karena dapat menyinggung atau bertentangan dengan orang lain.
3. Latar belakang anggota tim yang datang dari berbagai kelompok dengan perilaku yang beragam, sehingga membutuhkan waktu untuk saling mengenal dan bekerja sama.

Dalam prakteknya, perusahaan J&J (Fulmer, 2001, p. 214) dapat dijadikan teladan kesuksesan karena berhasil menghasilkan 5 (lima) standar kepemimpinan:

1. *Customer focus,* yaitu fokus pada konsumen untuk menciptakan nilai bagi konsumen dan fokus eksternal bagi pemimpin J&J.
2. *Innovation,* yaitu menempa sebuah visi untuk masa depan, mendukung pertumbuhan bisnis, promosi inovasi dan pembelajaran terus-menerus.
3. *Interdependent partnership,* yaitu membangun persahabatan yang saling bergantung dengan supplier dan customer serta memunculkan pemain dalam mengembangkan teknologi.
4. *Master complexity,* yaitu mengelola kompleksitas dan implementasi perubahan positif.

5. *Organizational and people development,* yaitu menciptakan sebuah pencapaian lingkungan dan mengembangkan orang untuk kinerja yang optimal.

Efektivitas kepemimpinan memberikan dampak positif dalam tubuh organisasi, seperti terjalinnya komunikasi, kerjasama dan sinergi yang baik, pertukaran informasi yang optimal antara pemimpin dan bawahan, tingkat kinerja dan partisipasi bawahan yang produktif dan optimal, tercapainya kepuasan kerja bagi pemimpin dan bawahan, tingkat absensi dan kesalahan karyawan yang rendah.

2.1.5 Kepemimpinan Rasulullah SAW

Catatan sejarah yang tak terbantahkan menyebutkan bahwa Nabi Muhammad SAW benar-benar meraih sukses luar biasa dalam waktu yang relatif singkat. Bukan saja dalam urusan agama, tetapi juga dalam urusan keduniaan. Hal tersebut dikarenakan beliau teguh memegang Al-Qur'an sebagai petunjuk dari Allah SWT serta tegak dalam memegang prinsip dan tujuan kepemimpinan yang terkandung di dalam Al-Qur'an tersebut.

1. Prinsip Kepemimpinan Rasulullah SAW

a. Seorang pemimpin bersikap jujur, amanah terhadap tanggung jawabnya, menyampaikan informasi yang didapatnya dan cerdas dalam menyikapi segala permasalahan yang muncul di sekitarnya.

b. Seorang pemimpin memuliakan orang-orang yang dipimpinnya.

c. Seorang pemimpin menafkahkan lebih banyak harta dan segenap kemampuannya.

d. Seorang pemimpin bekerja lebih keras dan berpikir lebih kuat, lebih lama dan lebih mendalam dibanding orang yang dipimpinnya.

e. Seorang pemimpin memberdayakan ekonomi umat melalui zakat dan pajak.

f. Seorang pemimpin menjadi teladan bagi bawahan, temasuk dalam hal-hal kecil, mulai dari melangkah, cuci tangan sampai buang air.

g. Seorang pemimpin menjadi pelayan bagi bawahannya, bukan sebaliknya. Setiap orang yang melayani dengan ikhlas berarti telah berpartisipasi menebar rahmat ke seluruh alam. Bila setiap orang berpikir minta dilayani, yang terjadi justru krisis. Pemimpin minta dilayani stafnya. Majikan memeras para karyawan. Petugas mempersulit rakyat. Orientasinya bukan *rahmatan lil 'alamin,* tetapi keuntungan pribadi.

h. Seorang pemimpin menggunakan pendekatan kebersamaan dan persaudaraan dalam mempersatukan visi dan misi bawahannya.

i. Seorang pemimpin menegakkan hukum secara konsisten, tanpa pandang bulu, karena dengan penegakan hukum secara konsisten dan tidak pilih kasih ini akan terwujud ketertiban dan keadilan. Ini terpatri dalam sabdanya, "*Sekiranya Fatimah (putri Muhammad) mencuri, niscaya akan aku potong tangannya.*"

j. Seorang pemimpin akan senantiasa berpikir bagaimana karyawannya sejahtera. Karyawan pun berpikir bagaimana bisa memberikan layanan terbaik melalui pekerjaannya.

2. Misi Kepemimpinan Rasulullah SAW

a. Menjadi rahmat bagi semesta alam, sehingga tersebarlah belas kasih dan kedamaian dalam kehidupan. Allah berfirman:

وَمَآ أَرْسَلْنَٰكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَٰلَمِينَ ﴿١٠٧﴾

"*Dan tidaklah Kami mengutus kamu, melainkan untuk menjadi rahmat bagi semesta alam.*" (Al-Anbiyaa': 107).

b. Memimpin peradaban manusia agar terbebas dari kehinaan dan diperbudak dunia.

c. Berusaha agar manusia yang dipimpinnya bisa berkarya sebagai khalifah yang mampu membangun peradaban yang baik, adil, menyejahterakan diri dan orang lain.

d. Berusaha memacu manusia untuk terus memperbaiki kualitas dirinya agar menjadi suri tauladan dan jalan dakwah dalam menegakkan kebenaran.

Para pemimpin atau calon pemimpin negeri ini patut belajar dari cara kepemimpinan Rasulullah SAW, agar benar-benar sukses dan mampu membangun negeri ini secara adil, makmur, sejahtera dan damai. Jiwa kepemimpinan Rasulullah inilah yang sepatutnya terus menerus kita kaji karena banyak warisan besar beliau

yang kurang diperhatikan, khususnya dalam masalah kepemimpinan. Bila seorang pemimpin kurang baik, maka bawahannya cenderung untuk tidak baik pula, karena pada prinsipnya yang dipimpin itu menduplikasi pemimpinnya. Tetapi jika pemimpinnya mulia dan berusaha menerapkan prinsip kepemimpinan yang diteladankan oleh Rasulullah SAW, maka dampak psikologis bagi orang yang dipimpinnya pun akan luar biasa.

2.2 PENGUKURAN KINERJA KEPEMIMPINAN

Kaydos (1999) mengkompilasikan berbagai parameter pengukuran kinerja (variabel kualitas) yang ia kumpulkan dari berbagai artikel, studi kasus, hasil konsultasi dan sumber-sumber lain, termasuk di dalamnya parameter pengukuran kinerja kepemimpinan dan pengembangan organisasi. Parameter pengukuran kinerja kepemimpinan, karyawan dan pengembangan organisasi tersebut adalah:

1. Tingkat partisipasi pemimpin (manajemen) dan karyawan dalam suatu teamworks.
2. Distribusi konsep rencana pengembangan kerja.
3. Training sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas dan *skill* dalam bekerja.
4. Pemberdayaan karyawan pada pekerjaan/posisi yang lebih baik.
5. Kepuasan karyawan terhadap kebijakan, kondisi dan suasana kerja bersama pemimpin.

6. Pemberdayaan karyawan dalam mengambil keputusan (melalui penerimaan usulan).
7. Kerja sama pemimpin dan karyawan dalam peningkatan kualitas kinerja.

Selain itu, pengukuran kinerja kepemimpinan juga dapat didasarkan pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang dipaparkan di atas.

2.3 MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)

Pada tahun 80-an, hasil pengujian yang dilakukan oleh para pelaku dan analis bisnis mengatakan bahwa kualitas produk dan jasa yang ditawarkan oleh berbagai perusahaan di USA berada di bawah kualitas produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan yang ada di negara-negara lain, khususnya yang ada di Jepang, sehingga diperlukan adanya usaha khusus untuk meningkatkan kualitas, baik dengan melakukan ekspansi, peningkatan permintaan, maupun globalisasi pasar. Salah satu strategi yang dilakukan adalah dengan membuat suatu *U.S. quality award*, yaitu penghargaan yang dapat mendorong peningkatan kualitas (*quality improvement*) dan menjadi *information sharing basis* dalam pencapaian strategi kualitas yang baik.

Pada bulan Agustus 1987, Kongres USA mengundang-undangkan Malcolm Baldrige National Quality Award dan menugaskan pengelolaan manajemennya kepada The National Bureau of Standards/The National Institute of Standards and Technology (NBS/NIST). Kongres memilih NBS/NIST untuk mendesain dan mengatur program ini dikarenakan peranan pentingnya dalam persaingan perusahaan-

perusahaan di USA dan keahliannya yang *masyhur* dalam pengukuran kualitas. Di akhir tahun 1987, NBS/NIST membuat konsep kriteria dan struktur penilaian seperti konsep dasar evaluasi multilevel. Kriteria penilaian mencakup *Leadership, Strategic Planning, Customer and Market Focus, Measurement Analysis and Knowledge Management, Human Resource Focus, Process Management* dan *Business Results*, yang untuk pertama kalinya dipublikasikan pada tahun 1988. Pada tahun yang sama, NIST bekerjasama dengan beberapa perusahaan swasta mengucurkan dana sebesar $10M untuk pembentukan Malcolm Baldrige National Quality Award. Penghargaan ini mencakup 3 (tiga) kategori, yaitu penghargaan untuk perusahaan manufaktur, jasa dan usaha kecil.

Di mulai tahun 1998, penghargaan ini diberikan kepada instansi/perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan dan pendidikan. Selanjutnya, penghargaan ini pun diberikan kepada berbagai perusahaan sektor publik dan swasta di dunia. Beberapa perusahaan yang pernah meraih penghargaan ini, antara lain: BI Minneapolis (1999), ADAC Laboratories (1996), Eastman Chemical Co. (1993), Federal Express Corp. (1990), Motorola Inc. (1988) dan Solectron Corp. (1991 dan 1997). Beberapa perusahaan di Indonesia yang mengadopsi kriteria penilaian MBNQA, antara lain BNI, Astragraphia dan PT Wijaya Karya (WIKA).

2.4 *IMPORTANT PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA)

Metode *Important Performance Analysis* (IPA) didasarkan pada proses berikut (Supanto, 1997):

1. Analisis Tingkat Kesesuaian

Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja/pelaksanaan dengan skor harapan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor kinerja kepemimpinan yang diukur. Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) buah variabel yang diwakilkan oleh huruf X dan Y, dimana X merupakan tingkat kinerja kepemimpinan yang diterapkan sedangkan Y merupakan tingkat harapan karyawan. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Tki} = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Dimana : Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Skor penilaian kinerja kepemimpinan

Yi = Skor penilaian harapan karyawan

Selanjutnya sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat kinerja kepemimpinan, sedangkan sumbu (Y) akan diisi oleh skor tingkat harapan karyawan dengan menggunakan rumus:

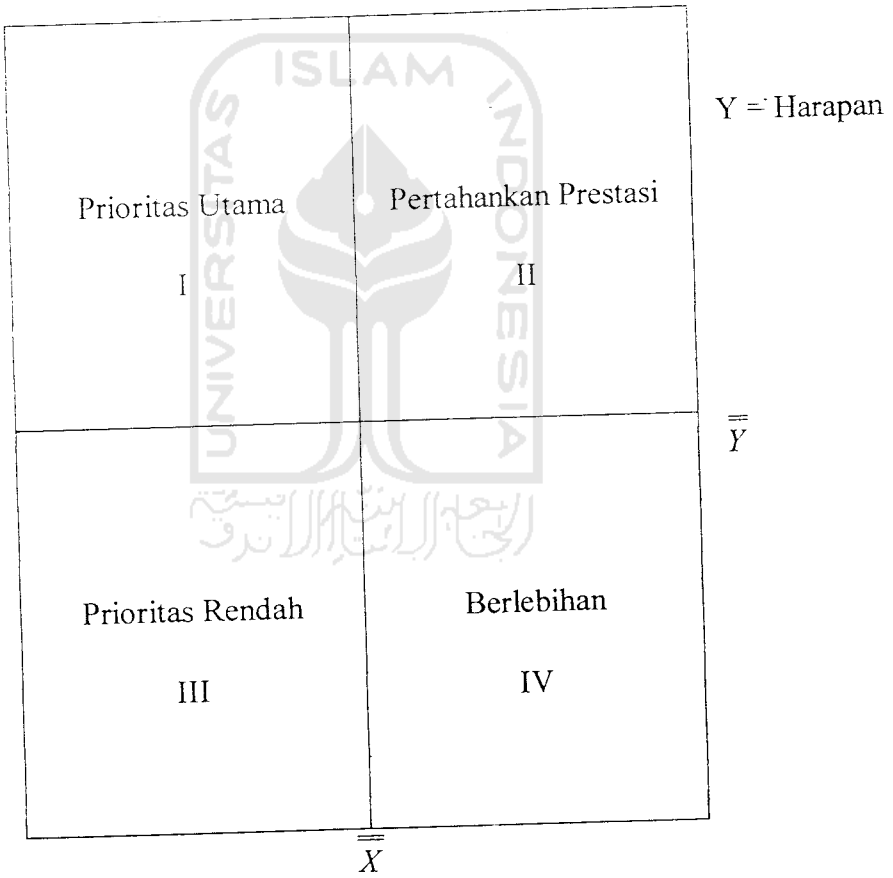
$$\overline{X} = \frac{\sum Xi}{n} \quad \text{dan} \quad \overline{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$$

Dimana : $\overline{X}$ = Skor rata-rata kinerja kepemimpinan

$\overline{Y}$ = Skor rata-rata harapan karyawan

2. Analisis Diagram Kartesius

Untuk mendapatkan gambaran apa yang harus diperbuat untuk memperbaiki keadaan digunakan diagram kartesius (Supranto, 2001). Diagram ini dibagi menjadi 4 bagian, seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.4. Diagram Kartesius

1. Bagian pertama (I), disebut dengan daerah prioritas utama yang harus dibenahi, karena harapan tinggi sedangkan persepsi rendah.
2. Bagian kedua (II), disebut dengan daerah yang harus dipertahankan, karena harapan tinggi dan persepsi juga tinggi.
3. Bagian ketiga (III), disebut juga sebagai daerah prioritas rendah, karena daerah ini menunjukkan harapan rendah dan persepsi rendah.
4. Bagian keempat (IV), dikategorikan sebagai daerah berlebihan, karena harapan rendah namun persepsi tinggi, jadi bukan menjadi prioritas yang dibenahi.

Pembagian daerah tersebut didasarkan pada perpotongan 2 (dua) buah garis secara tegak lurus pada titik $\overline{\overline{X}}$ dan $\overline{\overline{Y}}$, yang didapat dengan menggunakan rumus :

$$\overline{\overline{X}} = \frac{\sum_{i=1}^{N} \overline{X_i}}{K} \quad \text{dan} \quad \overline{\overline{Y}} = \frac{\sum_{i=1}^{N} \overline{Y_i}}{K}$$

Dimana :

$\overline{\overline{X}}$ = rata-rata dari rata-rata skor kinerja kepemimpinan

$\overline{\overline{Y}}$ = rata-rata dari rata-rata skor harapan karyawan.

K = banyaknya atribut/faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja kepemimpinan.

Selanjutnya, setiap atribut instrumen ditempatkan pada empat bagian diagram tersebut sesuai dengan rata-rata kepentingan/harapan dan persepsi/apa yang dialami sehingga dapat diketahui atribut mana yang berada di tiap bagian.

2.5 ALAT DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA

2.5.1 Kuisioner

Kuesioner merupakan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kumpulan pertanyaan yang berisi hal-hal yang ingin diteliti, dalam hal ini adalah tentang penilaian dan harapan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Pada penelitian ini menggunakan skala *likert*, yaitu skala yang berisi 5 (lima) tingkat jawaban mengenai kepentingan responden terhadap suatu pernyataan yang dikemukakan mendahului opsi jawaban yang disediakan. Dalam skala *likert* tingkat kepentingan responden diklasifikasikan sebagai berikut : Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

2.5.2 Sampling

Data dapat dimbil secara keseluruhan pada suatu populasi dengan cara sensus. Jika ada keterbatasan kemampuan dengan cara sensus maka dapat diusahakan dengan mengambil sebagian saja data dari populasi yang ada dengan cara sampling. Adapun jumlah sampel untuk nasabah ditentukan dengan menggunakan rumus (Sugiyono, 1999) :

$$n = \frac{(Z_{\alpha\ 2})^2 NPQ}{d^2(N-1) + (Z_{\alpha\ 2})^2 PQ}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = populasi yang diketahui

d = tingkat ketelitian

P = proporsi yang sebenarnya (bila tidak diketahui, maka P = 0.5)

Q= 1-P

2.5.3 TEKNIK PENGUJIAN INSTRUMEN

Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket/kuisioner, yaitu keharusan sebuah angket untuk *valid* dan *reliabel*.

2.5.3.1 Uji Validitas

Kesahihan (validitas) adalah tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut (Sutrisno Hadi, 1995). Suatu angket/kuisioner dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Analisis kesahihan atribut dilakukan bertujuan untuk menguji apakah tiap-tiap atribut pertanyaan telah mengungkapkan faktor yang ingin diselidiki sesuai dengan kondisi populasinya. Suatu atribut dikatakan sahih apabila korelasi atribut dengan faktor positif dan peluang ralat p dari korelasi tersebut maksimal 5%. Pengujian terhadap validitas item dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Korelasi Produk Momen Pearson (aplikasi uji validitas dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 12.0).

2.5.3.2 Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Instrumen tersebut harus *reliable,* artinya konstan di dalam pengambilan data. Pengujian ini berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap alat tes (instrumen). Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Dengan demikian, masalah reliabilitas tes atau instrumen berhubungan dengan masalah ketetapan hasil. Jika terjadi perubahan pada hasil tes atau instrumen, maka perubahan tersebut dianggap tidak berarti.

Sutrisno Hadi (1991) juga mengatakan bahwa uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur (instrumen) dapat memperlihatkan kemantapan, keajegan, atau stabilitas hasil pengamatan bila diukur dengan instrumen tersebut dalam waktu berikutnya dengan kondisi tetap yang apabila diukur tidak terjadi perubahan. Keandalan berarti bahwa berapa kali pun atribut-atribut kuisioner ditanyakan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut tersebut. Sama halnya dengan pengujian validitas di atas, pengujian reliabilitas ini juga dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 12.0.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 OBJEK PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Pada penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah karyawan edukatif dan administratif, baik yang berstatus karyawan tetap maupun kontrak, di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.

3.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Dalam penelitian ini, dilakukan identifikasi masalah, yaitu bagaimana persepsi karyawan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia terhadap kinerja kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan FTI UII (Dekan dan Wakil Dekan), untuk kemudian dianalisis dengan menggunakan metode *Important Performance Analysis* (IPA), sehingga dapat dihasilkan suatu alternatif perbaikan kinerja kepemimpinan tersebut di masa yang akan datang.

3.3 METODE PENGUMPULAN DATA

3.3.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. **Studi Pustaka**

   Studi pustaka dilakukan agar peneliti dapat menguasai teori maupun konsep dasar yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Studi ini dilakukan dengan membaca dan mempelajari beberapa referensi seperti literatur, laporan-laporan ilmiah dan tulisan-tulisan ilmiah lain yang dapat mendukung terbentuknya landasan teori, sehingga dapat digunakan sebagai landasan yang kuat dalam analisis penelitian.

2. **Penelitian Lapangan**

   Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan cara melaksanakan riset langsung ke instansi yang bersangkutan. Data terkait didapatkan dengan sumber:

   a. Observasi

   Observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan langsung terhadap objek, wawancara kepada pihak terkait dan menyebarkan kuisioner, dengan tujuan untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.

   b. Data Instansi

   Data-data lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini didapatkan dari literatur yang ada di instansi yang bersangkutan, meliputi sejarah berdirinya, visi, misi, kegiatan dan informasi lainnya.

3.3.2 Data Yang Dibutuhkan

Data-data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua :

1. **Data Primer**

   Data primer adalah data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya yaitu instansi. Data primer meliputi:

   a. Data yang dibutuhkan untuk penelitian (data-data hasil kuesioner)

   b. Data umum instansi

2. **Data Sekunder**

   Data sekunder adalah data yang berasal dari sumber lain seperti hasil penelitian sebelumnya, jurnal dan lain-lain, yang digunakan untuk mendapatkan dan menggali teori-teori yang dapat mendukung pemecahan masalah dalam penelitian.

3.3.3 Penentuan Jumlah Sampel

Untuk menetapkan beberapa jumlah sampel yang seharusnya dibuat (N'), maka harus diputuskan terlebih dahulu beberapa tingkat kepercayaan (*convidence level*) dan derajat ketelitian (*degree of accuracy*). Pada penelitian ini penulis menggunakan tingkat kepercayaan 90 % dan derajat ketelitian 10 %. Ini berarti bahwa sekurang-kurangnya 90 dari 100 harga rata-rata penilaian karyawan terhadap atribut akan memiliki penyimpangan tidak lebih dari 10 %.

Adapun jumlah sampel untuk nasabah ditentukan dengan menggunakan rumus (Sugiyono, 1999) :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 NPQ}{d^2(N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 PQ}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = populasi yang diketahui

d = tingkat ketelitian

P = proporsi yang sebenarnya (bila tidak diketahui, maka P = 0.5)

Q= 1-P

3.3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel ditentukan dengan menggunakan *nonprobabilistic – purposive sampling,* dimana penentuan sampel didasarkan pada pertimbangan tertentu sesuai dengan yang dikehendaki penelitian. Pemilihan anggotanya dilakukan dengan teknik *accidental sampling* dimana peneliti memilih calon responden yang ditemui saat pengambilan sampel (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995).

3.4 PENGOLAHAN DATA

3.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. *Menentukan hipotesis*

H_0 : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (valid)

H_1 : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak valid)

b. *Menentukan nilai* r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 %, derajat kebebasan (df) = n – 2, maka nilai r_{tabel} dapat dilihat pada tabel r (pada lampiran).

c. *Menentukan nilai* r_{hitung}

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[\left\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\right\}\left\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\right\}\right]}}$$

$$r_{pq} = \frac{(r\,xy)(SBy) - SBx}{\sqrt{\{(SBx^2) + (SBy^2) - 2(rxy)(SBx)(SBy)\}}}$$

r_{hitung} dapat dihitung dengan menggunakan *software* SPSS 12.0 for Windows, dengan langkah software sebagai berikut:

1. Memasukkan koefisien atribut pertanyaan kuesioner di *variable view.*
2. Memasukkan data hasil kuesioner di *data view.*
3. Menguji validitas dan reabilitas.
4. Mengklik *Analyze – Scale – Reability Analysis.*

5. Memasukkan semua koefisien atribut pertanyaan kuesioner ke *item.*
6. Mengklik *Statistic – Descriptive for – Scale if item delete.*
7. Mengklik Continue – OK.

Langkah-langkah ini dilakukan sampai semua data valid.

Hasil perhitungan r_{hitung} pada *software* SPSS.12 (pada lampiran) dapat dilihat pada nilai *Corrected Item-Total Corelation.*

d. *Membandingkan besar nilai* r_{tabel} *dengan* r_{hitung}

Jika nilai r_{hitung} bernilai positif, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika nilai r_{hitung} bernilai positif, serta $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika nilai r_{hitung} bernilai negatif, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

e. *Membuat kesimpulan*

3.4.2 Uji Reliabilitas

a. *Menentukan hipotesis*

H_0 : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (reliabel)

H_1 : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak reliabel)

b. *Menentukan nilai* r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 %, derajat kebebasan (df) = n – 2, maka nilai r_{tabel} dapat dilihat pada tabel r (pada lampiran).

c. *Menentukan nilai* r_{hitung}

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1}\left(1 - \frac{Jkx}{JKy}\right)$$

Hasil perhitungan r_{hitung} pada *software* SPSS.10 (pada lampiran) dapat dilihat pada nilai *Cronbach's Alpha.* Apabila koefisien reliabilitas semakin mendekati 1, maka kuesioner dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik.

d. *Membandingkan besar nilai* r_{tabel} *dengan* r_{hitung}

Jika nilai r_{hitung} bernilai positif, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika nilai r_{hitung} bernilai positif, serta $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika nilai r_{hitung} bernilai negatif, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

e. *Membuat kesimpulan*

3.4.3 *Important Performance Analysis* (IPA)

3.4.3.1 Analisis Tingkat Kesesuaian

Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja/pelaksanaan dengan skor harapan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor kinerja kepemimpinan yang diukur. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\boxed{\text{Tki} = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%}$$

Dimana : Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Skor penilaian kinerja kepemimpinan

Yi = Skor penilaian harapan karyawan

Selanjutnya sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat kinerja kepemimpinan, sedangkan sumbu (Y) akan diisi oleh skor tingkat harapan karyawan dengan menggunakan rumus:

$$\boxed{\overline{X} = \frac{\sum Xi}{n}} \quad \text{dan} \quad \boxed{\overline{Y} = \frac{\sum Yi}{n}}$$

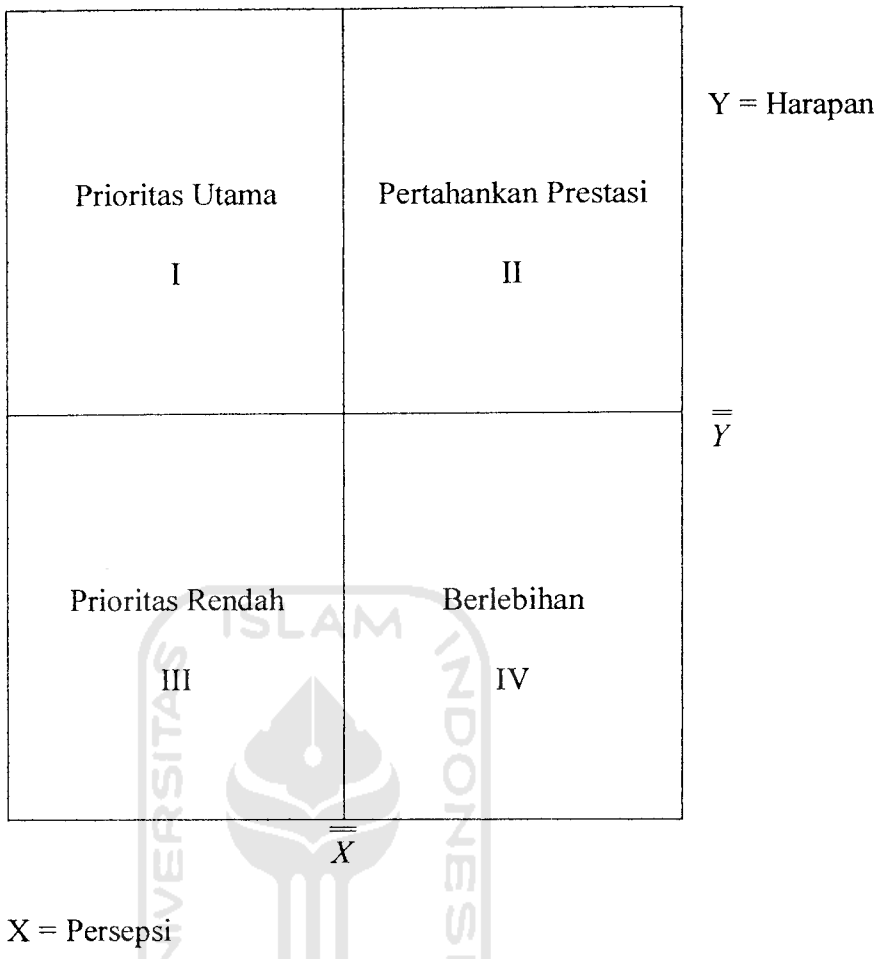
Dimana : $\overline{X}$ = Skor rata-rata kinerja kepemimpinan

$\overline{Y}$ = Skor rata-rata harapan karyawan

3.4.3.2 Analisis Diagram Kartesius

Diagram ini dibagi menjadi 4 kuadran (lihat gambar 3.4.3.2).

1. Kuadran pertama (I), disebut dengan daerah prioritas utama yang harus dibenahi, karena harapan tinggi sedangkan persepsi rendah.
2. Kuadran kedua (II), disebut dengan daerah yang harus dipertahankan, karena harapan tinggi dan persepsi juga tinggi.
3. Kuadran ketiga (III), disebut juga sebagai daerah prioritas rendah, karena daerah ini menunjukkan harapan rendah dan persepsi rendah.
4. Kuadran keempat (IV), dikategorikan sebagai daerah berlebihan, karena harapan rendah namun persepsi tinggi, jadi bukan menjadi prioritas yang dibenahi.



Gambar 3.4.3.2 Diagram Kartesius

Pembagian daerah tersebut didasarkan pada perpotongan 2 (dua) buah garis secara tegak lurus pada titik $\overline{\overline{X}}$ dan $\overline{\overline{Y}}$, yang didapat dengan menggunakan rumus :

$$\overline{\overline{X}} = \frac{\sum_{i=1}^{N} \overline{X_i}}{K} \quad \text{dan} \quad \overline{\overline{Y}} = \frac{\sum_{i=1}^{N} \overline{Y_i}}{K}$$

Dimana :

$\overline{\overline{X}}$ = rata-rata dari rata-rata skor kinerja kepemimpinan

$\overline{\overline{Y}}$ = rata-rata dari rata-rata skor harapan karyawan.

K = banyaknya atribut/faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja kepemimpinan.

Selanjutnya, setiap atribut instrumen ditempatkan pada empat kuadran diagram tersebut sesuai dengan rata-rata kepentingan/harapan dan persepsi/apa yang dialami sehingga dapat diketahui atribut mana yang berada di tiap kuadran .

3.5 DEFINISI OPERASIONAL

Pengukuran kinerja kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan FTI UII, yaitu Dekan dan Wakil Dekan berdasarkan persepsi (penilaian) karyawan. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang atribut-atribut pertanyaannya dibangun berdasarkan teori yang ada, mencakup buku, hasil penelitian, jurnal, artikel dan literature lainnya. Atribut-atribut pertanyaan tersebut dibagi menjadi 5 (lima) dimensi pertanyaan sebagai berikut:

1. Pengembangan Organisasi dan SDM

Tabel 3.5.1 Pertanyaan dimensi Pengembangan Organisasi dan SDM

No. Pertanyaan	Tema Pertanyaan
1.	Pengakuan terhadap kehandalan karyawan dengan usaha pemberdayaan.
2.	Pemberian kepercayaan kepada karyawan.
3.	Pemberian otoritas untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan.

4.	Keterlibatan karyawan dalam tiap langkah pekerjaan.
5.	Pengarahan dan bantuan bagi karyawan dalam memecahkan masalah.
6.	Pengumpulan dan penyampaian informasi penting terkait segala urusan yang berhubungan dengan pekerjaan, khususnya mengenai konsep rencana pengembangan kerja.
7.	Konsistensi dalam menjalankan tata aturan.
8.	Adanya visi dan misi yang jelas dan strategis, serta kemampuan untuk mewujudkannya.

2. Motivasi, Inovasi dan Apresiasi

Tabel 3.5.2 Pertanyaan dimensi Motivasi, Inovasi dan Apresiasi

No. Pertanyaan	Tema Pertanyaan
9.	Usaha peningkatan kreativitas dan inisiatif karyawan (seperti training manajemen dan motivasi).
10.	Kecekatan, kreativitas dan inovasi.
11.	Kemampuan untuk memotivasi karyawan.
12.	Usaha mensejahterakan karyawan.
13.	Apresiasi (pujian dan penghargaan khusus) atas prestasi karyawan.

3. Penguasaan Kompleksitas

Tabel 3.5.3 Pertanyaan dimensi Penguasaan Kompleksitas

No. Pertanyaan	Tema Pertanyaan
14.	Penguasaan kompleksitas pekerjaan sehingga dapat menjadikan pekerjaan *simple* dan mudah dilaksanakan.

4. Sikap dan Perilaku

Tabel 3.5.4 Pertanyaan dimensi Sikap dan Perilaku

No. Pertanyaan	Tema Pertanyaan
15.	Kecenderungan 'melayani' karyawan daripada 'dilayani'.
16.	Sikap bekerja lebih keras dan berpikir lebih kuat, lebih lama dan lebih mendalam dibandingkan dengan karyawan.
17.	Gaya 'mempengaruhi' untuk memotivasi karyawan.
18.	Pengendalian emosi dalam memimpin.
19.	Sapaan kepada karyawan di awal hari kerja.
20.	Sikap jujur dan amanah terhadap tanggung jawabnya.
21.	Penghormatan kepada karyawan.
22.	Adanya interaksi dengan karyawan.
23.	Pemahaman terhadap kebutuhan, perasaan dan harapan karyawan.
24.	Kecintaan, rasa segan dan ketaatan pada pimpinan.
25.	Adanya teladan, khususnya teladan keagamaan.

5. Kemitraan Yang Interdependent

Tabel 3.5.5 Pertanyaan dimensi Kemitraan Yang Interdependent

No. Pertanyaan	Tema Pertanyaan
26.	Kebersamaan dan persaudaraan dalam mempersatukan visi dan misi.
27.	Pembangunan, pengembangan dan peningkatan kekuatan melalui kerja sama yang baik dan intensif.
28.	Suasana kerja sama yang baik dalam pekerjaan.
29.	Iklim kerja yang penuh toleransi.

Pada kuesioner penelitian ini, terdapat tempat khusus bagi responden untuk memberikan kritik, saran dan untuk menyampaikan harapannya terhadap kinerja kepemimpinan yang telah diterapkan. Selain itu, jawaban yang diberikan responden dapat digunakan sebagai sudut pandang dalam pembahasan hasil penelitian.

Tabel 3.5.5 Pertanyaan terbuka mengenai harapan karyawan

No. Pertanyaan	Pertanyaan
30.	Apakah harapan anda terhadap kinerja kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan FTI UII di masa yang akan datang ?

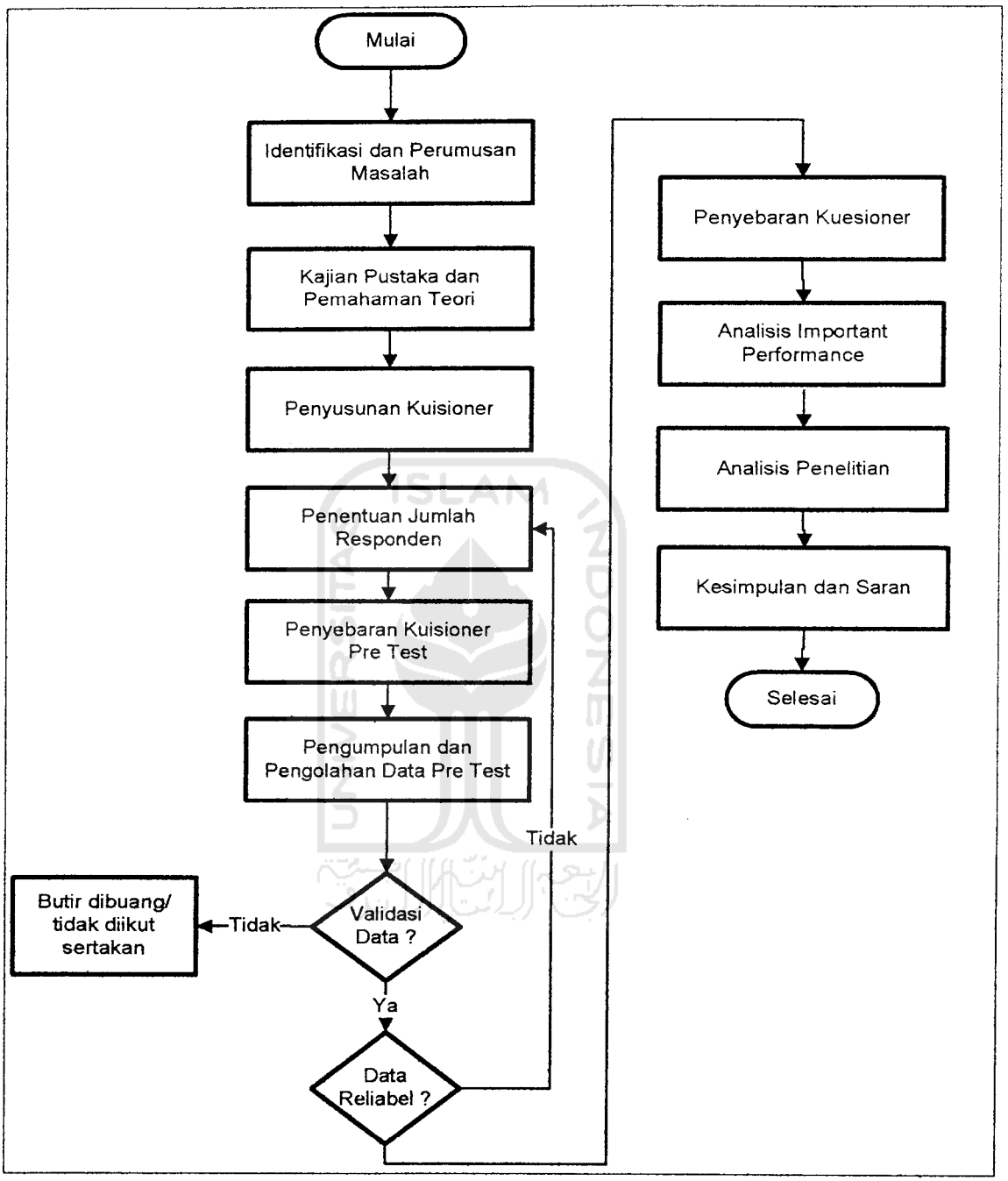
3.6 ANALISIS PENELITIAN

Langkah ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran lengkap mengenai penelitian yang telah dilakukan mengarah kepada analisis hasil implementasi sebelum ditarik kesimpulan.

3.7 KESIMPULAN DAN SARAN

Penarikan kesimpulan terhadap kasus yang diselesaikan pada tahap akhir dalam penelitian ini setelah dilakukan analisis terhadap kasus yang dipecahkan. Penarikan kesimpulan bertujuan untuk menjawab tujuan penelitian yang sudah ditetapkan. Saran-saran juga dikemukakan untuk memberikan masukan mengenai penyelesaian kasus yang dihadapi pada sistem yang diteliti.

3.8 DIAGRAM ALIR METODE PENELITIAN



Gambar 3.8 Diagram Alir Metode Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 DATA INSTANSI

4.1.1 Gambaran Umum Instansi

Tahap demi tahap Universitas Islam Indonesia mulai mengembangkan diri. Pada tahun 1975, dibuka Jurusan Teknologi Tekstil yang merupakan salah satu jurusan di Fakultas Teknik Universitas Islam Indonesia. Pada tahun 1977, program studi Teknologi Tekstil dikembangkan menjadi Fakultas Teknologi Tekstil dengan 2 (dua) jurusan, yaitu jurusan Teknik Tekstil dan Kimia Tekstil.

Pada tahun 1982, didirikan Fakultas Teknologi Industri, sehingga Universitas Islam Indonesia mempunyai tiga fakultas bidang teknik, yaitu Fakultas Teknik, Fakultas Teknologi Tekstil dan Fakultas Teknologi Industri. Pada tahun 1985, pemerintah mengatur bahwa satu universitas hanya dibenarkan ada satu fakultas teknik, sehingga ketiga fakultas teknik yang dimiliki Universitas Islam Indonesia dilebur menjadi 1 (satu) dengan nama Fakultas Teknik berdasarkan SK Mendikbud RI No. 0174/O/1983 jo No. 0336/O/1984, dengan 2 (dua) jurusan, yaitu Jurusan Teknik Sipil dan Jurusan Teknik dan Manajemen Industri, serta 2 (dua) program studi, yaitu program studi Teknik Industri dan program studi Teknologi Tekstil.

Pada tahun 1990, program studi Teknologi Tekstil memperoleh status diakui berdasarkan SK Mendikbud RI No. 0397/O/1990. Pada tahun 1993, program studi

Teknik Industri mendapatkan status disamakan berdasarkan SK Mendikbud RI no. 0508/O/1993 tanggal 16 Agustus 1993.

Berdasarkan SK Mendikbud RI No. 25/Dikti/Kep/1993 tanggal 10 Mei 1993, Fakultas Teknik dipisah menjadi 2 (dua) fakultas menurut kelompok jurusan, yaitu Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan dan Fakultas Teknologi Industri. Fakultas Teknologi Industri memiliki 2 (dua) jurusan, yaitu Jurusan Teknik dan Manajemen Industri dan Jurusan Teknologi Tekstil.

Pada tahun akademik 1994/1995 dibuka jurusan Teknik Informatika dengan status terdaftar berdasarkan SK Mendikbud RI No. 04/Dikti/Kep/1995 tanggal 17 Januari 1995. Jurusan Teknik Informatika memperoleh satatus terakreditasi berdasarkan SK Dirjen Dikti Depdiknas RI No. 14/BAN-PT/Ak-IV/VII/2000 tanggal 7 Juli 2000. Jurusan Teknologi Tekstil mendapat status disamakan, dengan perubahan nama nama menjadi Jurusan Teknik Kimia Program Studi Teknik Kimia Konsentrasi Teknologi Tekstil dengan SK Mendikbud RI No. 433/Dikti/Kep/1995 tanggal 11 Oktober 1995. Sejak tahun akademik 1996/1997 Jurusan Teknik Kimia Program Studi Teknik Kimia mempunyai 2 (dua) bidang konsentrasi, yaitu Konsentrasi Teknologi Kimia/Umum dan Konsentrasi Teknologi Tekstil dengan status terakreditasi.

Pada tahun akademi 1997/1998 dibuka Jurusan Teknik Elektro, Program Studi Teknik Elektro, Konsentrasi Teknik Elektronika dengan status terdaftar berdasarkan SK Dirjen Dikti Depdikbud No. 215/Dikti/1997 tanggal 24 Juli 1997. Jurusan Teknik Elektro memperoleh status terakreditasi berdasarkan SK Dirjen Dikti Depdiknas RI

No. 10/BAN-PT/Ak-IV/VI/2000 tanggal 23 Juni 2000. Pada tahun akademik 1999/2000 dibuka Jurusan Teknik Mesin, Program Studi Teknik Mesin dengan status terdaftar berdasarkan SK Dirjen Dikti Depdikbud No. 414/Dikti/Kep/1999 tanggal 22 september 1999.

4.1.2 Visi dan Misi Instansi

1. Visi FTI UII

Visi FTI UII adalah menjadi fakultas yang unggul dalam mengembangkan sumberdaya manusia yang berorientasi ke masa depan dengan komitmen pada perubahan dan kemajuan di bidang teknologi industri serta profesional dalam menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan layanan masyarakat yang dilandasi karakter *khairo ummah.*

2. Misi FTI UII

FTI UII memiliki misi sebagai berikut:

1. Mewujudkan institusi yang menjadi bagian dari dakwah islamiyah sesuai dengan tuntunan al-Qur'an dan al-Hadits di bidang pendidikan, ilmu dan teknologi dan tempat dihasilkannya insan ulil albab dan mampu menunjukkan jati diri sebagai khairo ummah.
2. Menyelenggarakan sistem belajar mengajar dengan dukungan teknologi informasi dan telekomunikasi dalam kerangka sistem pendidikan tinggi yang modern yang berorientasi pada kemajuan ilmu dan teknologi, dan komitmen

pada penerapan berbagai instrumen untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas.

3. Mencetak sumberdaya manusia yang unggul lewat peningkatan kualitas penelitian dan layanan masyarakat dengan ciri inovasi teknologi dan kreatifitas pemanfaatan ilmu pengetahuan dengan kemampuan dasar yang baik serta berorientasi pada kemaslahatan ummat manusia dan mampu menjadi penggerak utama pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.
4. Menghasilkan keluaran/lulusan yang unggul dalam hal sikap dan perilaku serta mampu berperan aktif di masyarakat dan memiliki kemampuan bersaing sesuai dengan kebutuhan jaman.
5. Menjalankan proses-proses penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan prinsip tata kelola yang baik; keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan tanggung-jawab.

4.1.3 Nilai Dasar

Nilai dasar UII adalah kepaduan nilai pengabdian (ibadah) dan nilai keunggulan (ekselensi) yang dijadikan landasan utama dalam membangun visi dan misi (statuta UII 2005 pasal 6 ayat 1).

4.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dikembangkan adalah FAST. Selain berarti cepat yang mengandung makna dinamis, FAST juga dikembangkan berdasar karakter

profetik, yaitu *fathonah* (cerdas, kompeten, inovatif), *amanah* (adil, komitmen), *shiddiq* (jujur, transparan, akuntabel) dan *tabliqh* (komunikatif, terbuka).

4.1.5 Struktur Organisasi (2006 – 2010)

Berikut adalah struktur organisasi FTI UII :

Dekan : Fathul Wahid, ST., M.Sc.

Wakil Dekan : Ir. Hudaya, MM.

Jurusan Teknik Mesin

Ketua : Muhammad Ridlwan, ST., MT.

Sekretaris : Yustiasih Purwaningrum, ST., MT.

Jurusan Teknik Industri

Ketua : Ir. R. Chairul Saleh, M.Sc., Ph.D.

Sekretaris : Agus Mansyur, ST., M.Eng.Sc.

Jurusan Teknik Kimia

Ketua : Dra. Kamariah Anwar, MS.

Sekretaris : Ir. Sukirman, MM.

Jurusan Teknik Informatika

Ketua : Yudi Prayudi, S.Si., M.Kom.

Sekretaris : M. Erwin Ashari Haryono, ST., MT.

Jurusan Teknik Elektro

Ketua : Tito Yuwono, ST., M.Sc.

Sekretaris : Yusuf Aziz Amrulloh, ST.

Kepala Bagian

Administrasi Akademik	: Gunarto
Perkuliahan dan Ujian	: Drs. Pariyo Adi
Perpustakaan	: Ismanto, A.Md.
Umum	: Suwati
Keuangan	: Erawati Lestari, A.Md.
Perbekalan dan RT	: Sabari

4.2 DATA OBSERVASI

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada para karyawan edukatif dan administratif FTI UII. Kuesioner tidak dapat diolah bila jawaban kuesioner tersebut tidak memenuhi syarat-syarat pengisian kuesioner. Adapun syarat pengisian kuesioner yaitu semua pertanyaan harus dijawab sesuai dengan pilihan yang ada dan tidak boleh terdapat jawaban ganda dalam satu pertanyaan. Hasil penyebaran kuisioner dapat dilihat pada lampiran. Adapun rekap jawaban untuk pertanyaan terbuka pada kuesioner ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Rekap Jawaban Pertanyaan Terbuka

No.	Kritik, Saran dan Harapan
1.	Pimpinan lebih baik, bertanggung jawab sesuai WT dan memberikan teladan dalam segala hal.
2.	Pimpinan bisa mengingkatkan kesejahteraan dan kebutuhan pendidikan karyawan (baik tetap maupun kontrak, edukatif maupun administratif serta *part timer*), sehingga tercapai kesejahteraan semua pihak, lahir batin.
3.	Pimpinan tahu kemauan karyawannya baik dalam pekerjaan maupun hasil jerih payah dalam pekerjaan tesebut.
4.	Pimpinan mendengarkan dan melakukan *action* setiap masukan dari karyawan.
5.	Pimpinan lebih memperhatikan dosen yang mengajar agar kebutuhan dan **kualitas pendidikan** bagi mahasiswa terpenuhi.
6.	Hendaknya diadakan training dan motivasi kerja bagi pegawai administratif untuk mengimbangi derap langkah pimpinan serta untuk menaikkan kinerja pegawai.
7.	Pimpinan memperhatikan kesejahteraan karyawan golongan I yang punya ijazah SLTA ke atas (adanya penghargaan terhadap ijazah terakhir karyawan). Pimpinan hendaknya mempertimbangkan karyawan FTI terlebih dahulu untuk mengisi posisi kadiv, karena akan berdampak pada kinerja karyawan dan FTI punya hak untuk menentukan.
8.	Pimpinan bersikap jujur dan adil (tidak memihak jurusan tertentu) serta dapat memajukan semua jurusan, terlepas dari jurusan mana mereka berasal.
9.	Visioner, wawasan luas terhadap tuntutan pasar global, tegas, disiplin, kreatif dan inovatif (mengusahakan adanya terobosan untuk memajukan FTI dalam bidang kerjasama dan mutu akademik) serta menciptakan suasana akademik yang sehat, adil, kompetitif dan kondusif.
10.	Pimpinan membumi (lebih dekat ke bawah).
11.	Pimpinan tidak hanya mendengar usul perorangan.

12.	Karyawan perlu *refreshing*.
13.	Menteladani kepemimpinan Rasulullah SAW dan mengamalkan Al-Qur'an dan Hadits. Hendaknya pimpinan memberikan keteladanan agama yang baik kepada karyawan.
14.	Pimpinan harus meletakkan pondasi dan strategi akademik untuk meraih kemajuan di masa yang akan datang. Award dari fakultas bagi mahasiswa berprestasi (akademik dan non-akademik) dapat menjadi strategi bagi pengembangan potensi dan kualitas pendidikan, khususnya di FTI.
15.	Pimpinan meningkatkan kualitas kerja antar jurusan yang bersinergi dan menciptakan hubungan yang lebih intensif antara pimpinan FTI dengan pimpinan jurusan, sehingga program jurusan dapat tersosialisasi dengan baik.
16.	Hendaknya ada evaluasi yang objektif terhadap dosen dan karyawan, tidak hanya di atas kertas. Pimpinan melakukan *direct controlling* yang efektif. Banyak dosen yang tidak menjalankan tugas mengajarnya dengan baik, bahkan cenderung merugikan mahasiswa (dalam hal keilmuan dan penetapan nilai). Banyak pula karyawan yang bermain *computer game* pada jam kerja.
17.	Penggalian sumber pendanaan hendaknya menjadi prioritas.
18.	Perlu tertib administrasi agar data yang dibutuhkan didapat dengan cepat, tepat dan akurat.

4.3 PENGOLAHAN DATA

Pengolahan data terdiri dari beberapa tahapan. Tahapan tersebut adalah uji kecukupan data, uji validitas dan reliabilitas atribut, serta analisis kinerja dengan menggunakan metode *Important Performance Analysis* (IPA).

4.3.1 Uji Kecukupan Data

Jumlah sampel untuk nasabah ditentukan dengan menggunakan rumus (Sugiyono. 1999) :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 NPQ}{d^2(N-1)+(Z_{\alpha/2})^2 PQ}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = populasi yang diketahui

d = tingkat ketelitian

P = proporsi yang sebenarnya (bila tidak diketahui, maka P = 0.5)

Q= 1-P

Karena proporsi sampel (p) belum diketahui, akan tetapi nilai p selalu diantara 0 sampai 1, dengan nilai p maksimal maka :

$f(p) = p - p^2$

$\frac{df(p)}{d(p)} = 1 - 2p$

$\frac{df(p)}{d(p)}$ maksimal jika $\frac{df(p)}{d(p)} = 0$

$0 = 1 - 2p$

$-1 = -2p$

$p = 0.5$

Tingkat kepercayaan = 90 %

Tingkat ketelitian (α) = 10 % = 0,1 ; ½ = 0,05 ; Z ½ = 1,645

Maka, jumlah sampel yang dibutuhkan adalah :

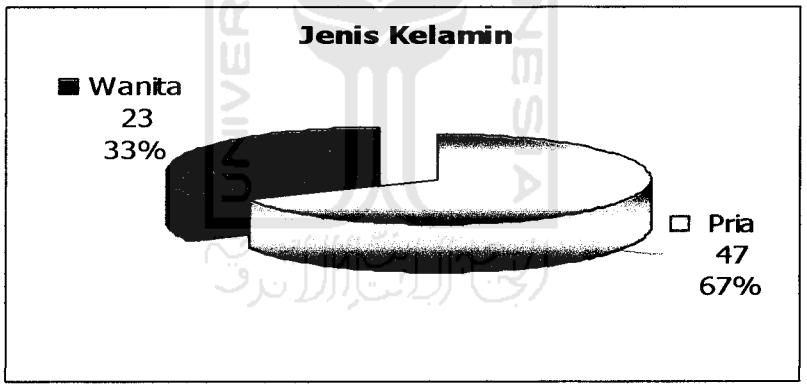
$$n = \frac{1.645^2 * 134 * 0.5 * 0.5}{0.1^2 (134 - 1) + 1645^2 * 0.5 * 0.5}$$

= 45,4 ≈ 46 responden.

Pada penelitian ini, sampel yang diambil adalah sebanyak 70 (tujuh puluh) responden. Oleh karena itu, data masukan dapat dikatakan cukup.

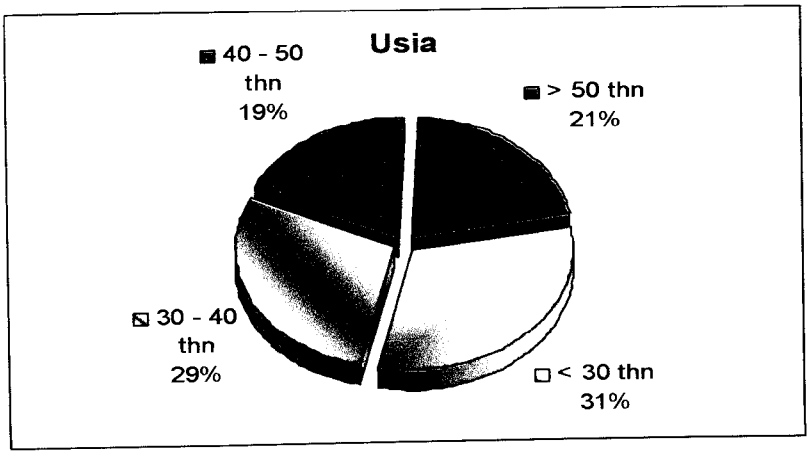
Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam grafik sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin



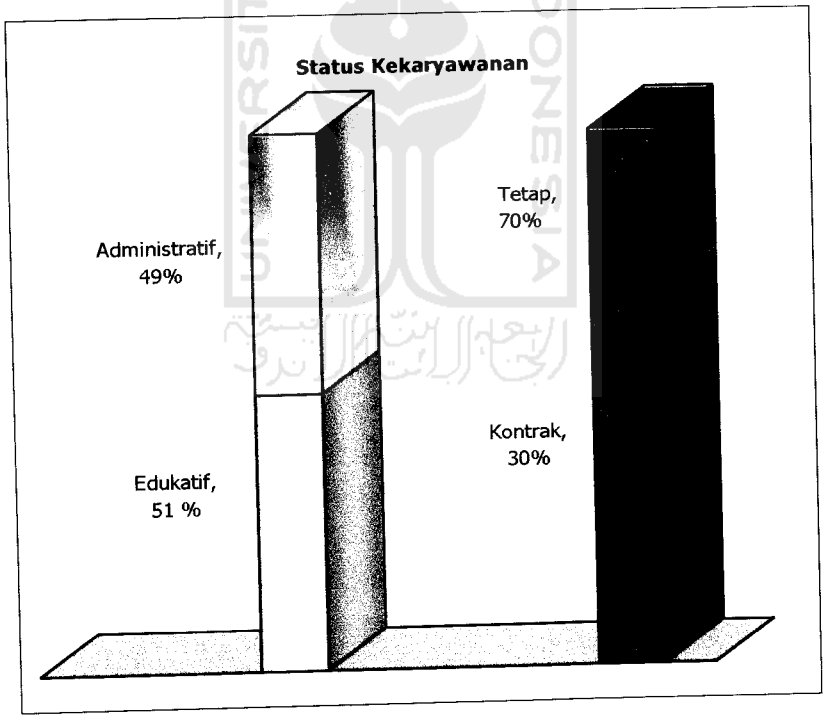
Gambar 4.3.1.1 Diagram jenis kelamin responden

2. Usia



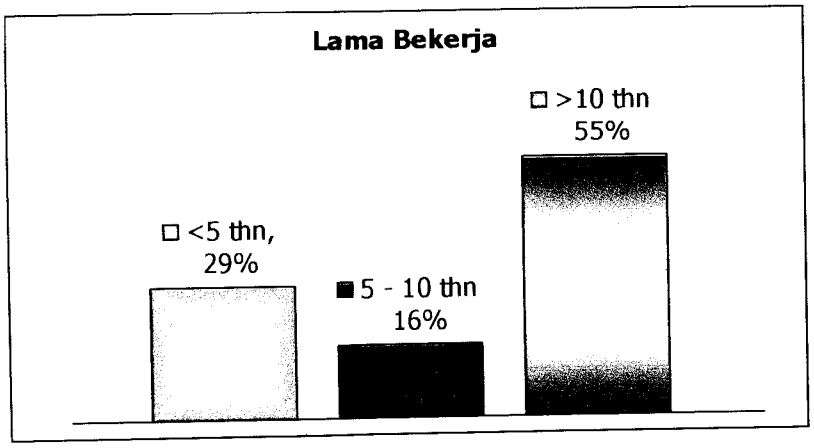
Gambar 4.3.1.2 Diagram usia responden

3. Status Kekaryawanan



Gambar 4.3.1.3 Diagram status kekaryawanan responden

4. Lama Bekerja



Gambar 4.3.1.4 Diagram lama bekerja responden

4.3.2 Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan 30 sampel pertama.

a. *Menentukan hipotesis*

H_0 : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (valid)

H_1 : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak valid)

b. *Menentukan nilai* r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 %

Derajat kebebasan (df) = n – 2 = 30 – 2 = 28

Maka nilai r_{tabel} = 0,239.

c. *Hasil uji validitas kuisioner*

Hasil perhitungan r_{hitung} dengan menggunakan *software* SPSS 12.0 for Windows dapat dilihat pada *Corrected Item-Total Corelation* (*output* terlampir). Uji

validitas data pada penelitian ini dilakukan hanya dengan 1 (satu) iterasi karena data telah valid pada iterasi pertama.

Tabel 4.3.2.1 Uji Validitas Atribut

No.	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
1.	Pimpinan FTI UII mengakui kehandalan karyawannya, dengan memberdayakan mereka dalam setiap pekerjaan.	0.761	0.239	Valid
2.	Karyawan FTI UII diberikan kepercayaan oleh pimpinan dalam menjalankan tugas mereka.	0.761	0.239	Valid
3.	Karyawan FTI UII diberikan otoritas untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan keahlian mereka.	0.363	0.239	Valid
4.	Karyawan FTI UII dilibatkan oleh pimpinan dalam tiap langkah pekerjaan, mulai dari identifikasi, analisis masalah, mengusulkan, sampai menerapkan solusi.	0.468	0.239	Valid
5.	Pimpinan FTI UII mengarahkan dan membantu karyawannya dalam memecahkan masalah yang mereka temukan dalam pekerjaan.	0.834	0.239	Valid
6.	Pimpinan FTI UII mengumpulkan dan menyampaikan informasi penting terkait segala urusan yang berhubungan dengan pekerjaan, khususnya mengenai konsep rencana pengembangan kerja.	0.586	0.239	Valid
7.	Pimpinan FTI UII menjalankan tata aturan secara konsisten terhadap siapapun.	0.697	0.239	Valid
8.	Pimpinan FTI UII memiliki visi dan misi yang jelas dan strategis, serta mampu mewujudkannya.	0.746	0.239	Valid
9.	Pimpinan FTI UII berusaha meningkatkan kreativitas	0.583	0.239	Valid

	dan inisiatif karyawan (contoh: mengadakan training manajemen dan motivasi) agar setiap individu secara aktif mau mencapai peningkatan kualitas kinerja yang baik.			
10.	Pimpinan FTI UII adalah orang yang cekatan, penuh kreativitas dan inovatif, termasuk dalam pengambilan keputusan.	0.817	0.239	Valid
11.	Pimpinan FTI UII mampu memotivasi karyawannya untuk melakukan tugas dengan sepenuh hati.	0.824	0.239	Valid
12.	Pimpinan FTI UII senantiasa memikirkan kesejahteraan karyawannya.	0.771	0.239	Valid
13.	Karyawan FTI UII mendapatkan pujian dan penghargaan khusus atas prestasi yang mereka raih dalam menjalankan pekerjaan mereka.	0.754	0.239	Valid
14.	Pimpinan FTI UII mampu mengubah pekerjaan yang kompleks dan sullit menjadi pekerjaan yang *simple* dan mudah dilaksanakan.	0.785	0.239	Valid
15.	Pimpinan FTI UII lebih cenderung 'melayani' karyawan daripada 'dilayani'.	0.639	0.239	Valid
16.	Pimpinan FTI UII bekerja lebih keras dan berpikir lebih kuat, lebih lama dan lebih mendalam dibandingkan dengan karyawan yang dipimpinnya.	0.745	0.239	Valid
17.	Pimpinan FTI UII lebih menggunakan gaya 'mempengaruhi' daripada gaya memaksa untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.	0.593	0.239	Valid
18.	Pimpinan FTI UII mengendalikan emosinya dalam memimpin, sehingga kepemimpinannya pn menjadi	0.561	0.239	Valid

	efektif.			
19.	Pimpinan FTI UII selalu menyapa karyawan di pagi hari kerja.	0.572	0.239	Valid
20.	Pimpinan FTI UII adalah orang yang jujur dan amanah terhadap tanggung jawabnya.	0.621	0.239	Valid
21.	Pimpinan FTI UII menghormati karyawan yang dipimpinnya.	0.877	0.239	Valid
22.	Pimpinan FTI UII menyempatkan diri untuk berinteraksi dengan sekedar 'ngobrol' ringan dengan karyawannya.	0.803	0.239	Valid
23.	Pimpinan FTI UII memahami kebutuhan, perasaan dan harapan karyawannya.	0.719	0.239	Valid
24.	Karyawan FTI UII mencintai, menyegani dan mentaati pimpinannya.	0.844	0.239	Valid
25.	Pimpinan FTI UII memberikan teladan, khususnya teladan keagamaan yang baik bagi karyawannya, seperti dalam masalah ibadah.	0.699	0.239	Valid
26.	Pimpinan FTI UII menggunakan pendekatan kebersamaan dan persaudaraan dalam mempersatukan visi dan misi bawahannya.	0.831	0.239	Valid
27.	Pimpinan FTI UII membangun, mengembangkan dan meningkatkan kekuatan melalui kerja sama yang baik dan intensif antara pimpinan dan karyawan.	0.844	0.239	Valid
28.	Pimpinan FTI UII menciptakan suasana kerja sama yang baik dalam menjalankan pekerjaan.	0.721	0.239	Valid
29.	Terdapat suatu iklim kerja yang penuh toleransi antara pimpinan FTI UII dengan karyawan.	0.558	0.239	Valid

Berdasarkan uji validitas dengan menggunakan software SPSS 12.0 for Windows di atas, dapat disimpulkan bahwa atribut pertanyaan yang ada di dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan atribut tersebut.

4.3.3 Uji Reliabilitas

Uji reabilitas ini dilakukan dengan menggunakan 30 sampel pertama.

a. *Menentukan hipotesis*

H_0 : Skor atribut berkorelasi positif dengan skor faktor (reliabel)

H_1 : Skor atribut tidak berkorelasi positif dengan skor faktor (tidak reliabel)

b. *Menentukan nilai* r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5 %

Derajat kebebasan (df) = n – 2 = 30 – 2 = 28

Maka nilai r_{tabel} = 0,239.

c. *Hasil uji reliabilitas seluruh dimensi*

Hasil perhitungan r_{alpha} pada softwere SPSS 12.0 for Windows dapat dilihat pada nilai Cronbach's Alpha, yaitu sebesar 0.966.

d. *Membandingkan besar nilai* r_{tabel} *dengan* r_{hitung}

r_{hitung} bernilai positif dan r_{hitung} (0.966) $\geq r_{tabel}$ (0.239), maka H_0 diterima.

e. *Membuat keputusan*

Karena H_0 diterima, maka atribut-atribut kuisionernya reliabel. Ini berarti atribut-atribut kuesioner dapat memperlihatkan kemantapan, keajegan, atau stabilitas hasil pengamatan bila diukur dengan atribut-atribut tersebut. Berapa kali pun atribut-atribut kuisioner ditanyakan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut tersebut.

4.3.4 *Important Performance Analysis* (IPA)

Important Performance Analysis dilakukan dengan menghitung skor total kinerja kepemimpinan dan harapan karyawan. Selanjutnya dilakukan perhitungan nilai $\overline{X}$ (rata-rata skor kinerja) dan $\overline{Y}$ (rata-rata skor harapan) yang akan dipetakan dalam diagram kartesius dengan software Minitab 14. Selain itu juga dilakukan perhitungan tingkat kesesuaian beserta rata-ratanya untuk menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor kinerja kepemimpinan yang diukur. Analisis dengan metode ini dibagi 2 (dua), yaitu analisis berdasarkan persepsi karyawan edukatif dan analisis berdasarkan persepsi karyawan administratif.

4.3.4.1 Analisis Persepsi Karyawan Edukatif

Perhitungan dalam analisis ini menghasilkan rata-rata tingkat kesesuaian sebesar 83.15% yang kemudian dijadikan batas untuk membuat keputusan terhadap atribut, dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Bila TK < 83.15, maka dilakukan perbaikan (*action*).

b. Bila TK ≥ 83.15, maka dilakukan usaha untuk mempertahankan (*hold*).

4.3.4.2 Analisis Persepsi Karyawan Administratif

Perhitungan dalam analisis ini menghasilkan rata-rata tingkat kesesuaian sebesar 95.45% yang kemudian dijadikan batas untuk membuat keputusan terhadap atribut, dengan ketentuan sebagai berikut:

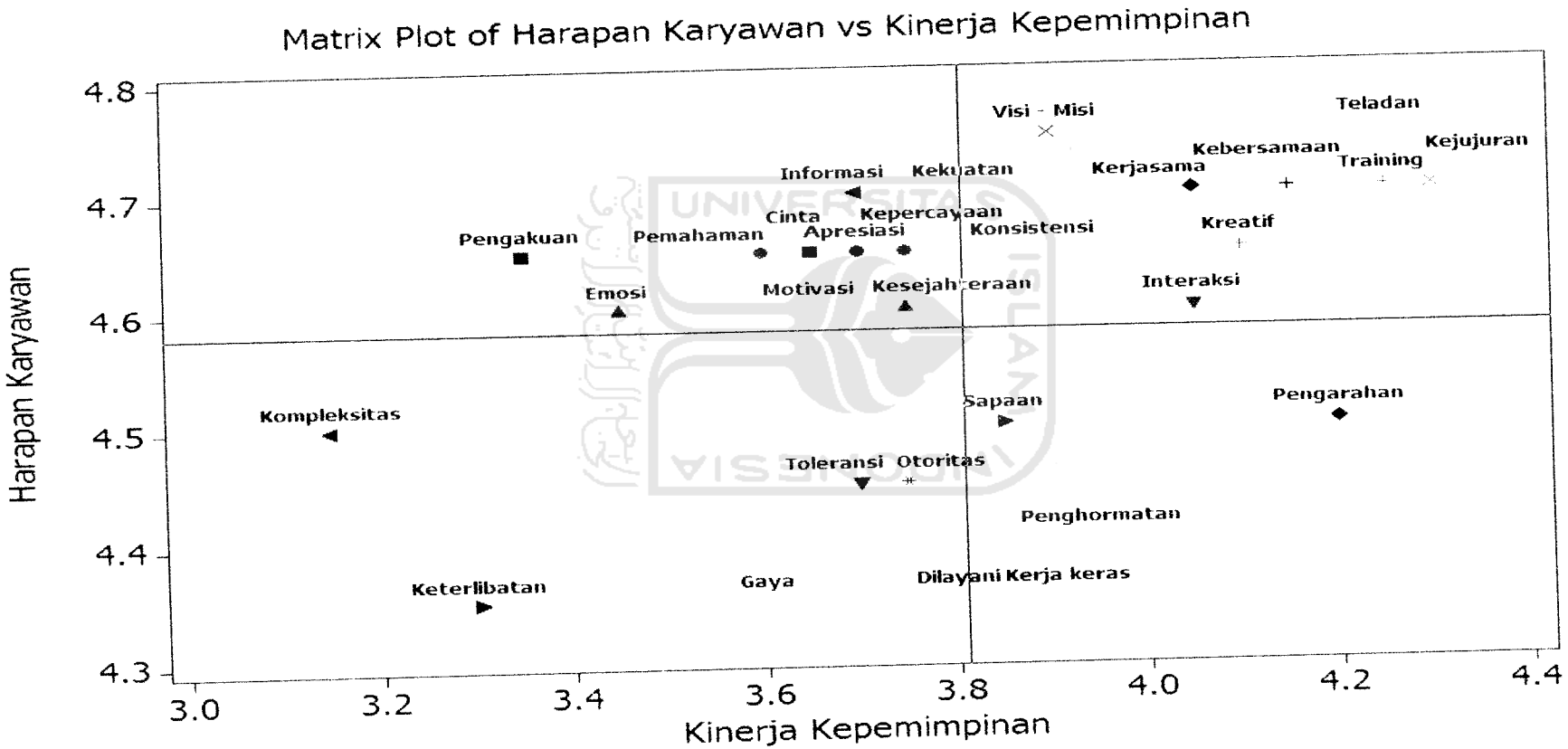
c. Bila TK < 95.45, maka dilakukan perbaikan (*action*).

d. Bila TK ≥ 95.45, maka dilakukan usaha untuk mempertahankan (*hold*).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

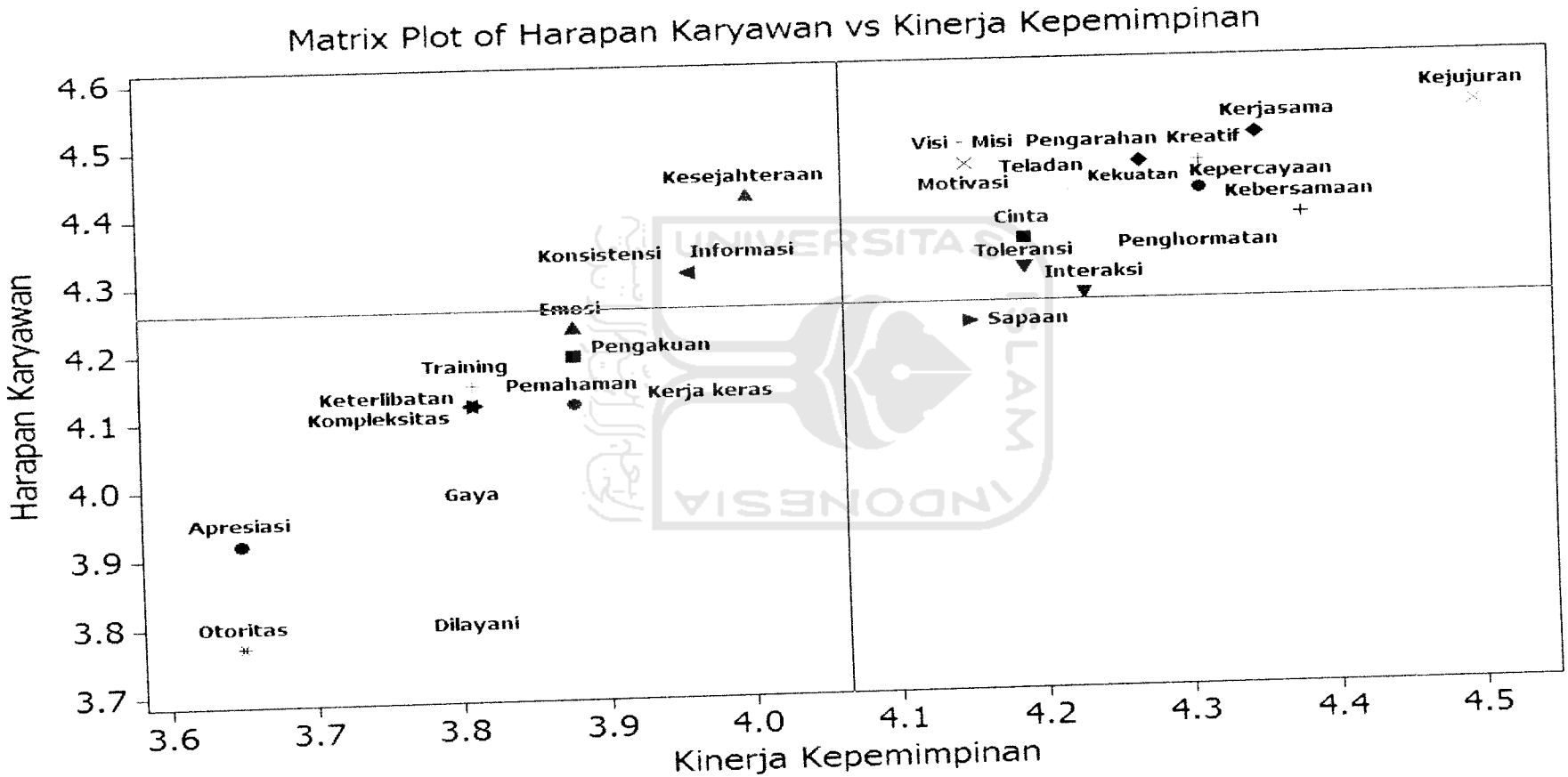
4.3.5 Diagram Kartesius

4.3.5.1 Analisis Persepsi Karyawan Edukatif



Gambar 4.3.5.1 Diagram Kartesius Berdasarkan Persepsi Karyawan Edukatif

4.3.5.2 Analisis Persepsi Karyawan Administratif



Gambar 4.3.5.2 Diagram Kartesius Berdasarkan Persepsi Karyawan Administratif

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS

5.1.1 Pengujian Validitas

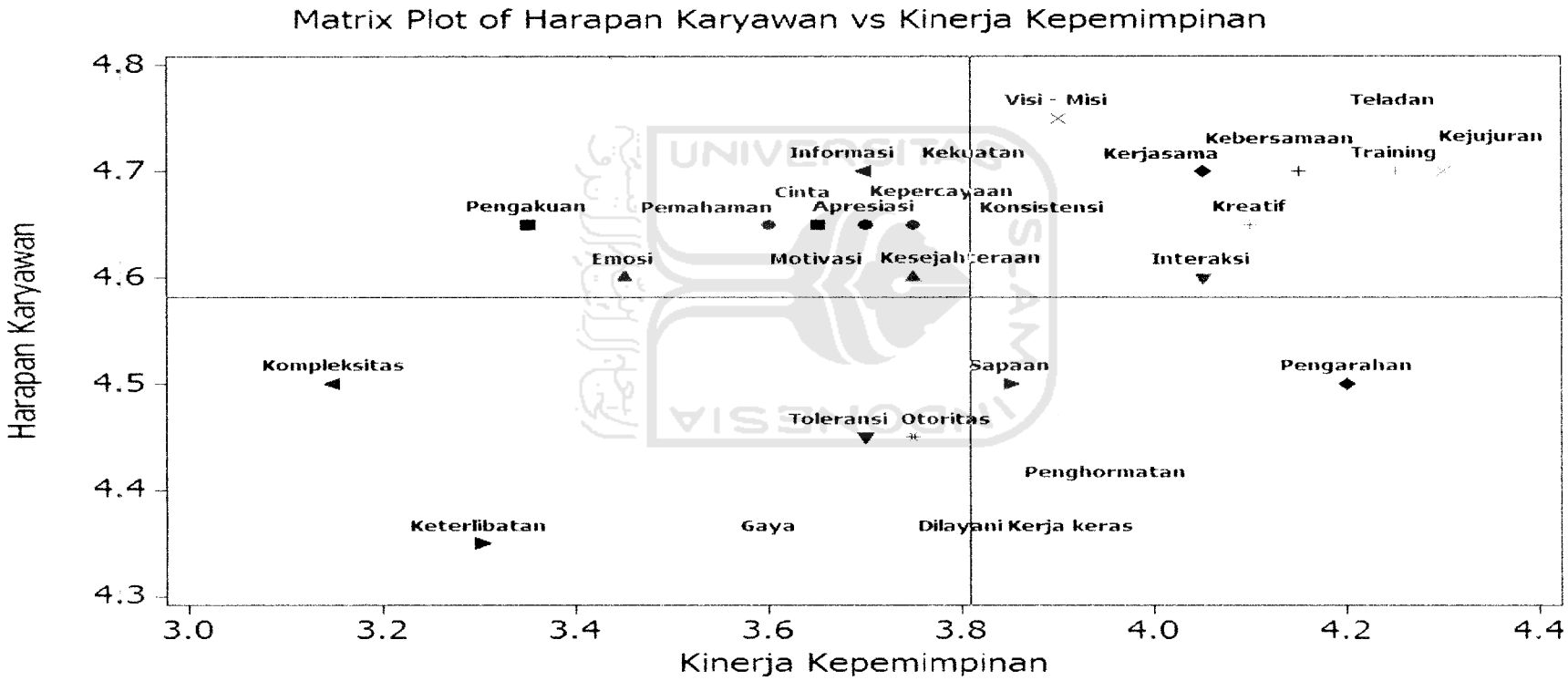
Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS 12.0 for Windows yang hasilnya dapat dilihat pada *Corrected Item-Total Corelation*. Uji validitas data pada penelitian ini dilakukan hanya dengan 1 (satu) iterasi karena seluruh data telah valid pada iterasi pertama.

5.1.2 Pengujian Reliabilitas

Pengolahan data dengan bantuan *software* SPSS 12.0 menghasilkan r_{alpha} sebesar 0.966 (dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha*). Apabila koefisien reliabilitas mendekati 1, maka kuesioner dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik. Selain itu, nilai r_{alpha} (0,966) $\geq$ r_{tabel} (0,239). Dengan ini dapat disimpulkan bahwa atribut-atribut kuisioner reliabel. Ini berarti atribut-atribut kuesioner dapat memperlihatkan kemantapan, keajegan, atau stabilitas hasil pengamatan bila diukur dengan atribut-atribut tersebut. Berapa kali pun atribut-atribut kuisioner ditanyakan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut tersebut.

5.2 *IMPORTANT PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA)

5.2.1 Analisis Persepsi Karyawan Edukatif



Gambar 5.2.1 Diagram Kartesius Berdasarkan Persepsi Karyawan Edukatif

Dari pemetaan dalam diagram kartesius berdasarkan persepsi karyawan edukatif, atribut-atribut pertanyaan dapat dikelompokkan dalam kuadran masing-masing sebagai berikut:

5.2.1.1 Kuadran I

Kuadran I disebut daerah prioritas utama yang harus dibenahi, karena harapan tinggi sedangkan persepsi rendah dan atribut yang terdapat pada kuadran ini dapat disebut sebagai kekurangan Dekanat FTI UII dalam kinerja kepemimpinan yang mereka terapkan. Pada tabel berikut dapat dilihat atribut-atribut yang terdapat pada kuadran I beserta urutan prioritas perbaikan berdasarkan tingkat kesesuaiannya.

Tabel 5.2.1.1 Atribut-atribut dalam kuadran I

No.	Atribut Kuesioner	Dimensi	TK	A/H	$\overline{X}$	$\overline{Y}$
1.	Pengakuan terhadap kehandalan karyawan dengan usaha pemberdayaan.	Pengembangan Organisasi dan SDM	72.04	Action	3.35	4.65
2.	Pengendalian emosi dalam memimpin.	Sikap dan Perilaku	75.00	Action	3.45	4.60
3.	Pemahaman terhadap kebutuhan, perasaan dan harapan karyawan.	Sikap dan Perilaku	77.42	Action	3.60	4.65
4.	Kecintaan, rasa segan dan ketaatan pada pimpinan.	Sikap dan Perilaku	78.49	Action	3.65	4.65
5.	Pengumpulan dan penyampaian informasi penting terkait segala urusan yang berhubungan dengan pekerjaan, khususnya mengenai konsep rencana pengembangan	Pengembangan Organisasi dan SDM	78.72	Action	3.70	4.70

	kerja.					
6.	Kemampuan untuk memotivasi karyawan.	Motivasi, Inovasi dan Apresiasi	79.35	Action	3.65	4.60
7.	Apresiasi (pujian dan penghargaan khusus) atas prestasi karyawan.	Motivasi, Inovasi dan Apresiasi	79.57	Action	3.70	4.65
8.	Pembangunan, pengembangan dan peningkatan kekuatan melalui kerjasama yang baik dan intensif.	Kemitraan Yang Interdependent	79.79	Action	3.75	4.70
9.	Pemberian kepercayaan kepada karyawan.	Pengembangan Organisasi dan SDM	80.65	Action	3.75	4.65
10.	Usaha mensejahterakan karyawan.	Motivasi, Inovasi dan Apresiasi	81.52	Action	3.75	4.60

Dari hasil pemetaan atribut pada kuadran I ini diketahui bahwa Dekanat FTI UII kurang memberdayakan karyawan edukatif (dosen) sebagai bentuk pengakuan terhadap kehandalan mereka. Dosen hanya bertugas sebagai tenaga pengajar dan pada umumnya mereka kurang dilibatkan dalam usaha pengembangan mutu pendidikan. Selain itu, juga diketahui bahwa Dosen kurang mendapatkan informasi seputar pekerjaan mereka, khususnya mengenai konsep rencana pengembangan kerja. **Sosialisasi rencana kerja secara berkala** dapat menjadi solusi manajerial bagi masalah tersebut.

Selain itu, diketahui bahwa karyawan merasakan kurangnya usaha Dekanat FTI UII dalam mensejahterakan karyawannya. Implikasi manajerial yang muncul adalah dibutuhkannya kreativitas dan inovasi dari Dekanat dengan segenap perangkatnya untuk mensejahterakan karyawan, seperti dengan

meningkatkan pendapatan usaha bersama seluruh karyawan (koperasi). Pengurus koperasi yang baru hendaknya dibina dengan baik untuk memunculkan ide-ide kreatif guna meningkatkan usaha karyawan tesebut.

Celah lain yang mungkin kurang diperhatikan adalah usaha yang efektif untuk meminimumkan *operational expenses*, seperti penggunaan listrik, air, bahan bakar dan sumber daya lainnya. Hal ini tentu sangat memerlukan kerjasama yang baik antara Dekanat dan karyawan FTI UII. Mahasiswa pun dapat dilibatkan dalam usaha ini, seperti dengan mengadakan *public hearing* mengenai pentingnya penghematan *outcomes* fakultas.

Fakta temuan yang didapatkan selama periode penelitian menyebutkan bahwa beberapa karyawan juga sering menggunakan fasilitas kantor seperti telpon dan HP kantor untuk kepentingan pribadi. Hal ini tentu sangat penting untuk diperhatikan dan diminimalisir.

Di sisi lain, karyawan pun mempersepsikan kurangnya usaha Dekanat dalam memotivasi karyawannya agar dapat bekerja dengan lebih baik. Implikasi manajerial yang dapat di*follow up* adalah adanya training motivasi, berbagai bentuk apresiasi bagi karyawan berprestasi, perhatian pada penempatan karyawan dalam posisi kerja berdasarkan tingkat pendidikan, *family day*, atau bahkan evaluasi kerja dan *direct controlling* yang efektif.

Atribut lain yang termasuk dalam kuadran ini dapat dikatakan tidak begitu memerlukan implikasi manajerial khusus ataupun usaha peningkatan kinerja tertentu. Namun begitu, atribut-atribut tersebut tetap harus diperhatikan dan ditingkatkan, sehingga kecintaan, rasa segan dan ketaatan karyawan pada

Dekanat, serta kemauan karyawan untuk bekerja dengan lebih baik pun meningkat.

5.2.1.2 Kuadran II

Kuadran II disebut daerah yang harus dipertahankan, karena harapan tinggi dan persepsi juga tinggi. Pada tabel berikut dapat dilihat atribut-atribut yang terdapat pada kuadran II beserta urutan berdasarkan tingkat kesesuaiannya.

Tabel 5.2.1.2 Atribut-atribut dalam kuadran II

No.	Atribut Kuesioner	Dimensi	TK	A/H	$\overline{X}$	$\overline{Y}$
1.	Adanya visi dan misi yang jelas dan strategis, serta kemampuan untuk mewujudkannya.	Pengembangan Organisasi dan SDM	82.11	Action	3.90	4.75
2.	Konsistensi dalam menjalankan tata aturan.	Pengembangan Organisasi dan SDM	82.80	Action	3.85	4.65
3.	Suasana kerja sama yang baik dalam pekerjaan.	Kemitraan Yang Interdependent	86.17	Hold	4.05	4.70
4.	Adanya interaksi dengan karyawan.	Sikap dan Perilaku	88.04	Hold	4.05	4.60
5.	Kecekatan, kreativitas dan inovasi.	Motivasi, Inovasi dan Apresiasi	88.17	Hold	4.10	4.65
6.	Kebersamaan dan persaudaraan dalam mempersatukan visi dan misi.	Kemitraan Yang Interdependent	88.30	Hold	4.15	4.70
7.	Adanya teladan, khususnya teladan keagamaan.	Sikap dan Perilaku	89.47	Hold	4.25	4.75
8.	Usaha peningkatan kreativitas dan inisiatif karyawan (seperti training	Motivasi, Inovasi dan Apresiasi	90.43	Hold	4.25	4.70

	manajemen dan motivasi).					
9.	Sikap jujur dan amanah terhadap tanggung jawabnya.	Sikap dan Perilaku	91.49	Hold	4.30	4.70

Atribut yang terdapat pada kuadran II dapat disebut sebagai prestasi kerja Dekanat FTI UII yang penting untuk dipertahankan. Namun, bila dianalisis lebih mendalam, maka akan didapatkan 2 (dua) atribut yang membutuhkan usaha perbaikan dalam penerapannya. Hal ini dikarenakan tingkat kesesuaiannya yang berada di bawah rata-rata (83.15%).

Atribut pertama, yaitu adanya visi dan misi yang jelas dan strategis, serta kemampuan untuk mewujudkannya. Atribut ini membutuhkan adanya perbaikan manajerial berupa transparansi visi dan misi kepada seluruh karyawan, sehingga kinerja Dekanat dan karyawan dapat bersinergi dengan baik.

Atribut kedua, yaitu kurangnya konsistensi Dekanat dalam menjalankan tata aturan yang diberlakukan di lingkungan kerjanya. Hal ini menunjukkan pentingnya penegakan tata aturan dengan lebih disiplin, baik bagi karyawan maupun mahasiswa. Karyawan administratif dan edukatif (Dosen) adalah salah satu penentu baik atau buruknya kualitas pendidikan di FTI UII. Tingkat kehadiran dan pemenuhan tanggung jawab mereka, khususnya dalam menyampaikan ilmu kepada mahasiswa menjadi hal yang harus diperhatikan oleh Dekanat. Segala bentuk pelanggaran terhadap pelaksanaan kewajiban ini hendaknya disikapi dengan konsistensi penegakan hukum yang baik.

Selain itu, Dekanat hendaknya mendukung berjalannya peraturan, baik yang dibuat pada masa kepemimpinannnya, maupun yang telah diberlakukan

sejak periode kepemimpinan sebelumnya. Peraturan yang telah diberlakukan seperti peraturan dalam berpakaian bagi karyawan dan mahasiswa, peraturan tentang rokok dan lain-lain harus menjadi *priority review*.

Adanya teladan, khususnya teladan keagamaan penting untuk lebih ditingkatkan, meskipun atribut ini berada pada kuadran II. Penegakan tata aturan mengenai pakaian dan rokok dan adanya pengajian rutin tentu dapat menjadi cerminan nyata perhatian pimpinan terhadap nuansa Islam di lingkungan FTI UII. Selain itu, suasana religi dapat diciptakan dengan memulainya dari hal-hal yang kecil, **KOKO DAY** (hari berbaju koko) salah satunya.

5.2.1.3 Kuadran III

Kuadran III disebut daerah prioritas rendah, karena daerah ini menunjukkan harapan rendah dan persepsi rendah. Akan tetapi, bukan berarti atribut-atribut yang berada pada kuadran ini tidak menjadi hal yang harus diperhatikan oleh Dekanat, karena di masa yang akan datang, atribut tersebut bisa menjadi tuntutan bagi Dekanat dalam menjalankan kinerja kepemimpinannya. Pada tabel berikut dapat dilihat atribut-atribut yang terdapat pada kuadran III beserta urutan prioritas perbaikan berdasarkan tingkat kesesuaiannya.

Tabel 5.2.1.3 Atribut-atribut dalam kuadran III

No.	Atribut Kuesioner	Dimensi	TK	A/H	$\overline{X}$	$\overline{Y}$
1.	Penguasaan kompleksitas pekerjaan sehingga dapat menjadikan pekerjaan *simple* dan mudah dilaksanakan.	Penguasaan Kompleksitas	70.00	Action	3.15	4.50

2.	Keterlibatan karyawan dalam tiap langkah pekerjaan.	Pengembangan Organisasi dan SDM	75.86	Action	3.30	4.35
3.	Gaya 'mempengaruhi' untuk memotivasi karyawan.	Sikap dan Perilaku	82.76	Action	3.60	4.35
4.	Iklim kerja yang penuh toleransi.	Kemitraan Yang Interdependent	83.15	Hold	3.70	4.45
5.	Pemberian otoritas untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan.	Pengembangan Organisasi dan SDM	84.27	Hold	3.75	4.45
6.	Kecenderungan 'melayani' karyawan daripada 'dilayani'.	Sikap dan Perilaku	87.36	Hold	3.80	4.35

5.2.1.4 Kuadran IV

Kuadran IV dikategorikan sebagai daerah berlebihan, karena harapan rendah namun persepsi tinggi, jadi bukan menjadi prioritas yang dibenahi. Pada tabel berikut dapat dilihat atribut-atribut yang terdapat pada kuadran IV beserta urutan prioritas perbaikan berdasarkan tingkat kesesuaiannya.

Tabel 5.2.1.4 Atribut-atribut dalam kuadran IV

No.	Atribut Kuesioner	Dimensi	TK	A/H	$\overline{X}$	$\overline{Y}$
1.	Sapaan kepada karyawan di pagi hari kerja.	Sikap dan Perilaku	85.56	Hold	3.85	4.50
2.	Penghormatan kepada karyawan.	Sikap dan Perilaku	89.77	Hold	3.95	4.40
3.	Sikap bekerja lebih keras dan berpikir lebih kuat, lebih lama dan lebih mendalam dibandingkan dengan karyawan.	Sikap dan Perilaku	89.66	Hold	3.90	4.35

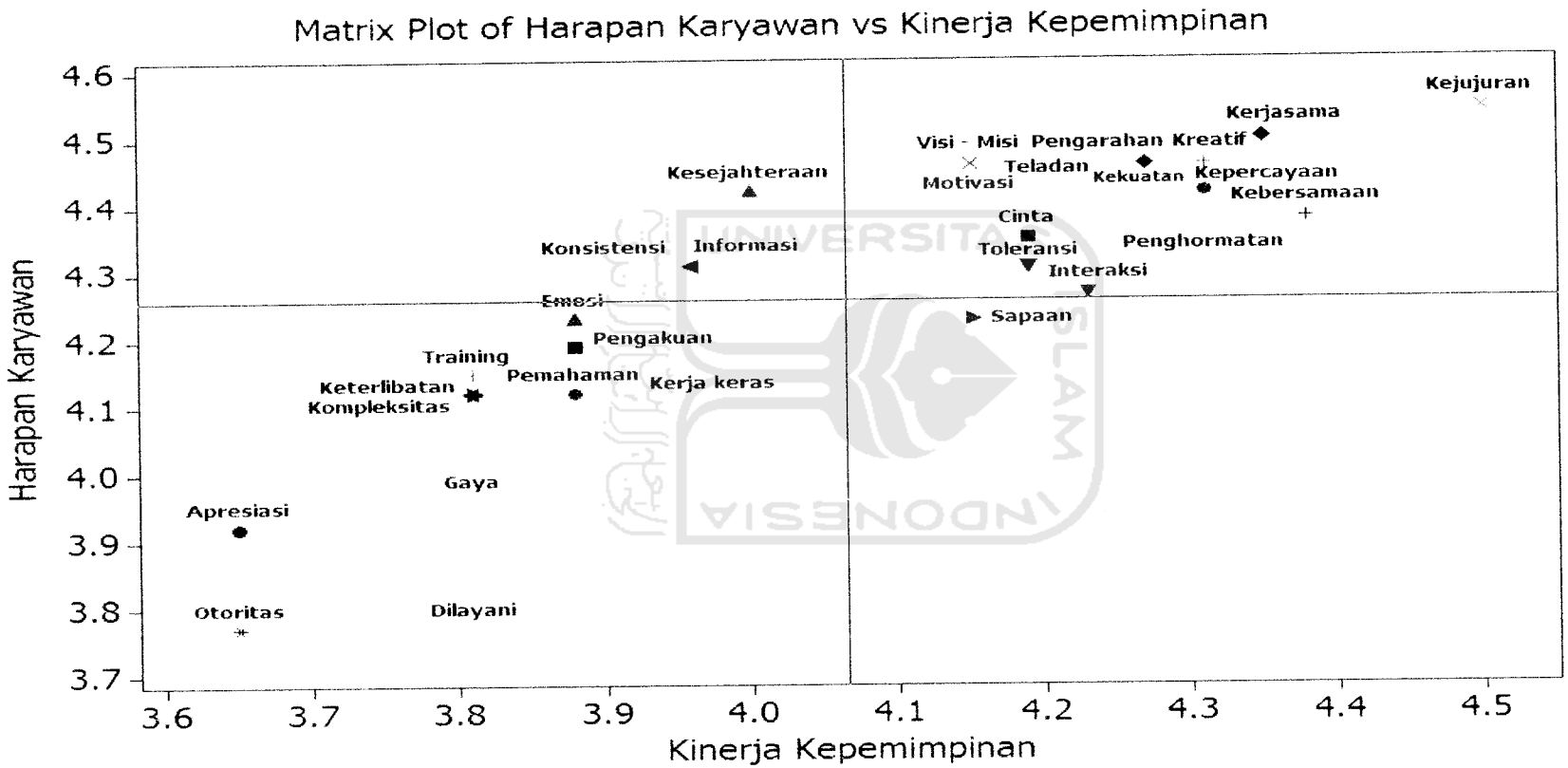
4.	Pengarahan dan bantuan bagi karyawan dalam memecahkan masalah.	Pengembangan Organisasi dan SDM	93.33	Hold	4.20	4.50

Salah satu atribut kepemimpinan yang termasuk dalam kuadran IV ini adalah penghormatan kepada karyawan. Hal ini dimungkinkan untuk terjadi dikarenakan budaya yang ada di Indonesia, khususnya di tanah Jawa, dimana seseorang diharuskan untuk hormat kepada orang lain, baik yang lebih muda maupun lebih tua usianya. Hal ini juga sesuai dengan perintah Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Qashash ayat 77:

وَٱبْتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلْءَاخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن
كَمَآ أَحْسَنَ ٱللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ ٱلْفَسَادَ فِى ٱلْأَرْضِ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

"Dan carilah pada apa yang Telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan."

5.2.2 Analisis Persepsi Karyawan Administratif



Gambar 5.2.2 Diagram Kartesius Berdasarkan Persepsi Karyawan Administratif

Dari pemetaan dalam diagram kartesius berdasarkan persepsi karyawan administratif, atribut-atribut pertanyaan dapat dikelompokkan dalam kuadran masing-masing sebagai berikut:

5.2.2.1 Kuadran I

Pada tabel berikut dapat dilihat atribut-atribut yang terdapat pada kuadran I beserta urutan prioritas perbaikan berdasarkan tingkat kesesuaiannya.

Tabel 5.2.2.1 Atribut-atribut dalam kuadran I

No.	Atribut Kuesioner	Dimensi	TK	A/H	$\overline{X}$	$\overline{Y}$
1.	Usaha mensejahterakan karyawan.	Motivasi, Inovasi dan Apresiasi	90.43	Action	4.00	4.42
2.	Konsistensi dalam menjalankan tata aturan.	Pengembangan Organisasi dan SDM	91.07	Action	3.92	4.31
3.	Pengumpulan dan penyampaian informasi penting terkait segala urusan yang berhubungan dengan pekerjaan, khususnya mengenai konsep rencana pengembangan kerja.	Pengembangan Organisasi dan SDM	91.96	Action	3.96	4.31

Seperti halnya hasil pemetaan dan tingkat kesesuaian atribut berdasarkan persepsi karyawan edukatif, ketiga atribut yang terletak pada kuadran I di atas membutuhkan adanya usaha untuk meningkatkan kualitas dalam penerapannya, sehingga implikasi manajerial untuk ketiga atribut tersebut sama dengan yang kami rekomendasikan pada analisis berdasarkan persepsi karyawan edukatif.

5.2.2.2 Kuadran II

Pada tabel berikut dapat dilihat atribut-atribut yang terdapat pada kuadran II beserta urutan berdasarkan tingkat kesesuaiannya.

Tabel 5.2.2.2 Atribut-atribut dalam kuadran II

No.	Atribut Kuesioner	Dimensi	TK	A/H	$\overline{X}$	$\overline{Y}$
1.	Adanya visi dan misi yang jelas dan strategis, serta kemampuan untuk mewujudkannya.	Pengembangan Organisasi dan SDM	93.10	Action	4.15	4.46
2.	Kemampuan untuk memotivasi karyawan.	Motivasi, Inovasi dan Apresiasi	94.78	Action	4.19	4.42
3.	Adanya teladan, khususnya teladan keagamaan.	Sikap dan Perilaku	95.65	Hold	4.23	4.42
4.	Pengarahan dan bantuan bagi karyawan dalam memecahkan masalah.	Pengembangan Organisasi dan SDM	95.69	Hold	4.27	4.46
5.	Kecintaan, rasa segan dan ketaatan pada pimpinan.	Sikap dan Perilaku	96.46	Hold	4.19	4.35
6.	Pembangunan, pengembangan dan peningkatan kekuatan melalui kerjasama yang baik dan intensif.	Kemitraan Yang Interdependent	96.52	Hold	4.27	4.42
7.	Kecekatan, kreativitas dan inovasi.	Motivasi, Inovasi dan Apresiasi	96.55	Hold	4.31	4.46
8.	Suasana kerja sama yang baik dalam pekerjaan.	Kemitraan Yang Interdependent	96.58	Hold	4.35	4.50
9.	Iklim kerja yang penuh toleransi.	Kemitraan Yang Interdependent	97.32	Hold	4.19	4.31
10.	Pemberian kepercayaan kepada karyawan.	Pengembangan Organisasi dan	97.39	Hold	4.31	4.42

		SDM				
11.	Adanya interaksi dengan karyawan.	Sikap dan Perilaku	99.10	Hold	4.23	4.27
12.	Sikap jujur dan amanah terhadap tanggung jawabnya.	Sikap dan Perilaku	99.15	Hold	4.50	4.54
13.	Penghormatan kepada karyawan.	Sikap dan Perilaku	100	Hold	4.31	4.31
14.	Kebersamaan dan persaudaraan dalam mempersatukan visi dan misi.	Kemitraan Yang Interdependent	100	Hold	4.38	4.38

5.2.2.3 Kuadran III

Pada tabel berikut dapat dilihat atribut-atribut yang terdapat pada kuadran III beserta urutan prioritas perbaikan berdasarkan tingkat kesesuaiannya.

Tabel 5.2.2.3 Atribut-atribut dalam kuadran III

No.	Atribut Kuesioner	Dimensi	TK	A/H	$\overline{X}$	$\overline{Y}$
1.	Usaha peningkatan kreativitas dan inisiatif karyawan (seperti training manajemen dan motivasi).	Motivasi, Inovasi dan Apresiasi	91.67	Action	3.81	4.15
2.	Pengendalian emosi dalam memimpin.	Sikap dan Perilaku	91.82	Action	3.88	4.23
3.	Penguasaan kompleksitas pekerjaan sehingga dapat menjadikan pekerjaan *simple* dan mudah dilaksanakan.	Penguasaan Kompleksitas	92.52	Action	3.81	4.12
4.	Keterlibatan karyawan dalam tiap langkah pekerjaan.	Pengembangan Organisasi dan SDM	92.52	Action	3.81	4.12

5.	Pengakuan terhadap kehandalan karyawan dengan usaha pemberdayaan.	Pengembangan Organisasi dan SDM	92.66	Action	3.88	4.19
6.	Apresiasi (pujian dan penghargaan khusus) atas prestasi karyawan.	Motivasi, Inovasi dan Apresiasi	93.14	Action	3.65	3.92
7.	Pemahaman terhadap kebutuhan, perasaan dan harapan karyawan.	Sikap dan Perilaku	94.39	Action	3.88	4.12
8.	Sikap bekerja lebih keras dan berpikir lebih kuat, lebih lama dan lebih mendalam dibandingkan dengan karyawan.	Sikap dan Perilaku	95.33	Action	3.92	4.12
9.	Gaya 'mempengaruhi' untuk memotivasi karyawan.	Sikap dan Perilaku	96.12	Hold	3.81	3.96
10.	Pemberian otoritas untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan.	Pengembangan Organisasi dan SDM	96.94	Hold	3.65	3.77
11.	Kecenderungan 'melayani' karyawan daripada 'dilayani'.	Sikap dan Perilaku	101.02	Hold	3.81	3.77

5.2.2.4 Kuadran IV

Terdapat 1 (satu) atribut kepemimpinan yang termasuk dalam kuadran IV ini, yaitu sapaan kepada karyawan di awal hari kerja. Hal ini dapat menjadi motivasi tersendiri bagi peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 5.2.2.4 Atribut-atribut dalam kuadran IV

No.	Atribut Kuesioner	Dimensi	TK	A/H	$\overline{X}$	$\overline{Y}$
1.	Sapaan kepada karyawan di awal hari kerja.	Sikap dan Perilaku	98.18	Hold	4.15	4.23

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja kepemimpinan yang diterapkan oleh Dekanat FTI UII berdasarkan persepsi karyawan edukatif (Dosen) didominasi oleh atribut-atribut yang penting untuk diperhatikan dan masih membutuhkan usaha peningkatan dan perbaikan dalam penerapannya. Atribut-atribut tersebut antara lain:
   a. Pengakuan terhadap kehandalan karyawan dengan usaha pemberdayaan.
   b. Pengendalian emosi dalam memimpin.
   c. Pemahaman terhadap kebutuhan, perasaan dan harapan karyawan.
   d. Kecintaan, rasa segan dan ketaatan pada pimpinan.
   e. Pengumpulan dan penyampaian informasi penting terkait segala urusan yang berhubungan dengan pekerjaan, khususnya mengenai konsep rencana pengembangan kerja.
   f. Kemampuan untuk memotivasi karyawan.
   g. Apresiasi (pujian dan penghargaan khusus) atas prestasi karyawan.
   h. Pembangunan, pengembangan dan peningkatan kekuatan melalui kerjasama yang baik dan intensif.

i. Pemberian kepercayaan kepada karyawan.

j. Usaha mensejahterakan karyawan.

k. Adanya visi dan misi yang jelas dan strategis, serta kemampuan untuk mewujudkannya.

l. Konsistensi dalam menjalankan tata aturan.

m. Penguasaan kompleksitas pekerjaan sehingga dapat menjadikan pekerjaan *simple* dan mudah dilaksanakan.

n. Keterlibatan karyawan dalam tiap langkah pekerjaan.

o. Gaya 'mempengaruhi' untuk memotivasi karyawan.

2. Kinerja kepemimpinan yang diterapkan oleh Dekanat FTI UII berdasarkan persepsi karyawan administratif didominasi oleh atribut-atribut yang sudah baik dalam penerapannya. Namun, atribut-atribut lain yang masih membutuhkan usaha peningkatan dan perbaikan tetap harus diperhatikan. Atribut-atribut tersebut antara lain:

   a. Usaha mensejahterakan karyawan.

   b. Konsistensi dalam menjalankan tata aturan.

   c. Pengumpulan dan penyampaian informasi penting terkait segala urusan yang berhubungan dengan pekerjaan, khususnya mengenai konsep rencana pengembangan kerja.

   d. Adanya visi dan misi yang jelas dan strategis, serta kemampuan untuk mewujudkannya.

   e. Kemampuan untuk memotivasi karyawan.

f. Usaha peningkatan kreativitas dan inisiatif karyawan (seperti training manajemen dan motivasi).

g. Pengendalian emosi dalam memimpin.

h. Penguasaan kompleksitas pekerjaan sehingga dapat menjadikan pekerjaan *simple* dan mudah dilaksanakan.

i. Keterlibatan karyawan dalam tiap langkah pekerjaan

j. Pengakuan terhadap kehandalan karyawan dengan usaha pemberdayaan.

k. Apresiasi (pujian dan penghargaan khusus) atas prestasi karyawan.

l. Pemahaman terhadap kebutuhan, perasaan dan harapan karyawan.

m. Sikap bekerja lebih keras dan berpikir lebih kuat, lebih lama dan lebih mendalam dibandingkan dengan karyawan.

6.2 SARAN

1. Dapat dilaksanakan penelitian-penelitian serupa dengan ruang lingkup kerja yang lebih besar, dengan menggunakan metode yang berbeda dan lebih memfokuskan pada analisis penerapan prinsip kepemimpinan Rasulullah SAW.

2. Kami berharap hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi Dekanat, agar masa kepemimpinan mereka dapat lebih diefektifkan dengan memberdayakan seluruh karyawan dan mahasiswa, karena terwujudnya FTI UII yang lebih berkualitas tidaklah menjadi tanggung jawab Dekanat semata, melainkan tanggung jawab seluruh *stakeholders* yang terlibat di dalamnya.

DAFTAR PUSTAKA

Arianti, Meilisa, 2006. ***Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Implementasi Customer Relationship Management Pada PT. Grand Java Tour & Travel Jogjakarta Dengan Menggunakan Analisis Important Performance Matrix.*** Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Hannan, Hanif. 2006. ***Memimpin Dengan Rendah Hati.*** <http:// www.hidayatullah.com > accessed 2 Januari 2007.

Irwansyah, Defi. 2006. ***Analisa Tingkat Kepuasan Konsumen Dalam Penerapan Customer Relationship Management (Studi Kasus: PT. Sumber Buana Motor, Kawasaki).*** Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Kaydos, W.J. 1999. ***Operational Performance Management : increasing total productivity***. New York : St. Lucie Press.

Lestari, Dian. 2006. ***Analisis Kepuasan Pasien Rawat Jalan Terhadap Pelayanan Rumah Sakit Dengan Metode Importance Performance Analysis.*** Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Mangopo, dkk. 2005. Strategi Pemasaran dan Perbaikan Mutu Berdasar Analisis Kepuasan Karyawan Instansi Yang Bekerja Sama Dengan Rs Bethesda Yogyakarta. ***JMPK***. Vol. 08/No.01 : 11 – 18.

Marpaung, H.M. 2006. ***Big Paper TQM***. Universitas Gajah Mada. Jogjakarta.

Marpaung, H.M. 2006. ***Peran Pemimpin dan Kepemimpinan Efektif Dalam Menyikapi Perubahan Pada Abad 21.*** Universitas Gajah Mada. Jogjakarta.

Muslim, Faridi. 2006. ***Analisis Important Performance Untuk Mewujudkan Long-Term Relationship Dengan Perusahaan Travel di Jogjakarta (Studi Kasus di CV. Saptohoedojo Art Gallery, Jogjakarta)***. Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Punomo, Hari. 2004. ***Pengantar Teknik Industri.*** Jogjakarta : Graha Ilmu.

Redaksi. 2003. ***Rumah, Cermin Kepemimpinan***. <http:// www.republika.co.id > accessed 2 Januari 2007.

Riduwan. 2002. ***Variabel-varibel Penelitian***. Bandung : Alfabeta.

Tim Peneliti. 2005. ***Analisis Kepuasan Mahasiswa Terhadap Penyajian Jasa Pendidikan di Universitas Islam Indonesia***. Lembaga Penelitian Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Tim Penyusun. 2006. ***Buku Panduan Akademik Teknik Mesin FTI UII***. Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Tim Penyusun. 2006. ***Buku Panduan Akademik Teknik Elektro FTI UII***. Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Tim Penyusun. 2006. ***Buku Panduan Akademik Teknik Industri FTI UII***. Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Tim Penyusun. 2006. ***Buku Panduan Akademik Teknik Kimia FTI UII***. Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Ulfah, Mariya. 2006. ***Analisis Pelayanan Rumah Sakit Untuk Meningkatkan Kepuasan Pasien Dengan Menggunakan Metode Important Performance (Studi Kasus di Rumah Sakit Islam Pati).*** Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Wahyudi, Andie. 2004. ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kerja Perusahaan Pada Level Manajemen Opersional Terhadap Semangat Kerja Karyawan***. Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Zulfikar, Maulvi. 2007. ***Penggunaan Dimensi Service Quality (Servqual) Dan Pengukuran Tingkat Sigma Dalam Pengendalian Kualitas Kinerja Layanan Bank Terhadap Kepuasan Nasabah.*** Universitas Islam Indonesia. Jogjakarta.

Lampiran 1. Rekap Data Profil Responden

Resp.	Jenis Kelamin		Usia (tahun)				Status Kekaryawanan				Lama Bekerja		
	Pria	Wanita	< 30	30 - 40	40 - 50	> 50	Eduk	Admin	Tetap	Kontrak	< 5	5 - 10	> 10
1	1			1				1	1				1
2	1		1					1	1			1	
3	1			1				1		1		1	
4		1		1				1	1				1
5		1			1			1	1				1
6	1		1					1	1		1		
7	1				1			1		1		1	
8	1					1		1	1				1
9		1			1			1		1			1
10	1			1			1		1			1	
11	1		1					1	1		1		
12		1				1	1		1				1
13		1				1		1	1				1
14	1			1				1	1				1
15	1				1			1	1				1
16	1			1				1	1				1
17	1					1		1	1				1
18		1				1	1		1				1
19	1					1		1	1				1
20	1		1					1		1	1		
21	1				1		1		1			1	
22		1	1					1		1	1		
23	1					1		1	1				1
24		1			1			1	1				1
25	1					1		1	1				1
26	1		1					1	1			1	
27	1			1				1	1			1	
28		1		1				1		1			1
29	1			1			1		1			1	
30	1			1				1		1			1
31	1				1		1		1				1
32		1				1	1		1				1
33		1		1			1		1				1
34	1			1			1		1			1	
35	1			1			1		1				1
36		1	1				1		1		1		
37	1					1	1		1				1
38	1		1				1		1		1		
39		1	1				1		1		1		
40	1					1	1		1				1
41	1		1				1		1		1		
42		1		1			1		1				1
43	1			1			1		1			1	
44	1			1			1		1			1	

Lampiran 2. Rekap Data Kinerja Kepemimpinan

Resp.	Skor Jawaban																												
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	2	4	3	2	1	3	3	3	1	2	2	3	4	4	4	4	4	4	1	3	4	3	2	4	4
5	5	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
6	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5
7	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4
8	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3
10	4	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5
11	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	4	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4
13	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4
15	3	5	2	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	2	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
16	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	2	5	4	4	2	4	4	5	5	5	4
18	4	5	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
19	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3
20	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	5	3	3	4	5	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
23	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
24	5	5	3	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
25	3	3	3	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	2	1	2	1
26	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
27	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	2	4	2	2	4	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	3	2	4	2	3	4	3	2	3	1
32	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2
33	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

Questionnaire

Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Kinerja Kepemimpinan di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

بسم الله الرحمن الرحيم

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT, shalawat atas Rasulullah SAW.

Sehubungan dengan usaha peningkatan kualitas kinerja organisasi, khususnya kepemimpinan di FTI UII, maka kami melaksanakan penelitian tentang persepsi karyawan terhadap kinerja kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan (Dekan dan Wakil Dekan). Dengan ini, kami memohon bantuan Anda untuk mengisi kuesioner berikut.

Atas bantuan Anda kami ucapkan *jazakumullah bi ahsanil jazaa'.*

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

A. Petunjuk Pengisian

1. Bacalah بسم الله الرحمن الرحيم sebelum menjawab pertanyaan.
2. Berikan jawaban dengan jujur dan sesuai dengan keadaan sebenarnya.
3. Cara memberikan jawaban:
   a. Untuk pertanyaan profil responden : berikan tanda *check* (√) pada salah satu jawaban.
   b. Untuk pertanyaan kinerja kepemimpinan : lingkari salah satu skala yang tersedia pada kolom jawaban.

B. Profil Responden

1. Jenis Kelamin :

- ☑ Pria
- ☐ Wanita

2. Usia :

- ☑ < 30 tahun
- ☐ 30 – 40 tahun
- ☐ 40 – 50 tahun
- ☐ > 50 tahun

3. Status kekaryawanan :

- ☐ Karyawan edukatif
- ☑ Karyawan administratif
- ☐ Karyawan tetap
- ☑ Karyawan kontrak

4. Lama bekerja di FTI UII :

- ☑ < 5 tahun
- ☐ 5 – 10 tahun
- ☐ > 10 tahun

14.	P. k n
15.	P d
16.	P le ki
17.	Pi da m
18.	Pi m
19.	Pi
20.	Pi te
21.	Pi
22.	Pi wa
23.	Pir ha
24.	Ka pir
25.	Pir kea ma
26.	Pir dar bav
27.	Pir me inte
28.	Pim baik
29.	Ter pim

0. Apakah

.....

.....

.....

.....

C. Kinerja Kepemimpinan

Skala Jawaban

Angka	Skala Kinerja	Skala Harapan
1	Sangat Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju	Tidak Setuju
3	Netral	Netral
4	Setuju	Setuju
5	Sangat Setuju	Sangat Setuju

No.	Pernyataan	Skala Kinerja					Skala Harapan				
1.	Pimpinan FTI UII mengakui kehandalan karyawannya, dengan memberdayakan mereka dalam setiap pekerjaan.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Karyawan FTI UII diberikan kepercayaan oleh pimpinan dalam menjalankan tugas mereka.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Karyawan FTI UII diberikan otoritas untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan keahlian mereka.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Karyawan FTI UII dilibatkan oleh pimpinan dalam tiap langkah pekerjaan, mulai dari identifikasi, analisis masalah, mengusulkan, sampai menerapkan solusi.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Pimpinan FTI UII mengarahkan dan membantu karyawannya dalam memecahkan masalah yang mereka temukan dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6.	Pimpinan FTI UII mengumpulkan dan menyampaikan informasi penting terkait segala urusan yang berhubungan dengan pekerjaan, khususnya mengenai konsep rencana pengembangan kerja.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7.	Pimpinan FTI UII menjalankan tata aturan secara konsisten terhadap siapapun.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8.	Pimpinan FTI UII memiliki visi dan misi yang jelas dan strategis, serta mampu mewujudkannya.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9.	Pimpinan FTI UII berusaha meningkatkan kreativitas dan inisiatif karyawan (contoh: mengadakan training manajemen dan motivasi), agar setiap individu secara aktif mau mencapai peningkatan kualitas kinerja yang baik.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.	Pimpinan FTI UII adalah orang yang cekatan, penuh kreativitas dan inovatif, termasuk dalam pengambilan keputusan.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.	Pimpinan FTI UII mampu memotivasi karyawannya untuk melakukan tugas dengan sepenuh hati.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.	Pimpinan FTI UII senantiasa memikirkan kesejahteraan karyawannya.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13.	Karyawan FTI UII mendapatkan pujian dan penghargaan khusus atas prestasi yang mereka raih dalam menjalankan pekerjaan mereka.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

PERBAIKAN SKRIPSI YANG DISARANKAN
PADA WAKTU UJIAN PENDADARAN
TANGGAL : 27 Februari 2007

Dosen Penguji — Tanda Tangan

Nama : Ir. Sunaryo, MP ( )

Mahasiswa yang diuji

Nama : **Muflih Safitra**
No. Mahasiswa : **03522127**

Saran/Komentar : PERBAIKAN SKRIPSI MELEBIHI DUA BULAN
DARI UJIAN PENDADARA DINYATAKAN GUGUR

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

PERBAIKAN SKRIPSI YANG DISARANKAN
PADA WAKTU UJIAN PENDADARAN
TANGGAL : 27 Februari 2007

Dosen Penguji

Tanda Tangan

Nama : Ir. Hudaya, MM ( )

Mahasiswa yang diuji

Nama : **Muflih Safitra**
No. Mahasiswa : **03522127**

Saran/Komentar : PERBAIKAN SKRIPSI MELEBIHI DUA BULAN
DARI UJIAN PENDADARA DINYATAKAN GUGUR

Semestinya 3 perlu → bedas pv ~~[illegible]~~.
Yst lag. lusi ini.

Karyawan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

PERBAIKAN SKRIPSI YANG DISARANKAN
PADA WAKTU UJIAN PENDADARAN
TANGGAL : 27 Februari 2007

Dosen Penguji | Tanda Tangan

Nama : Ir. R. Chairul Saleh, MSc.Ph.D ( )

Mahasiswa yang diuji

Nama : **Muflih Safitra**
No. Mahasiswa : **03522127**

Saran/Komentar : PERBAIKAN SKRIPSI MELEBIHI DUA BULAN
DARI UJIAN PENDADARA DINYATAKAN GUGUR

Ulip yg sudah lapuluh
ulut lagi pulin
efh pusha & Perbaiki
ulut saran pengji