BAB V

PEMBAHASAN

5.1 PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS

5.1.1 Pengujian Validitas

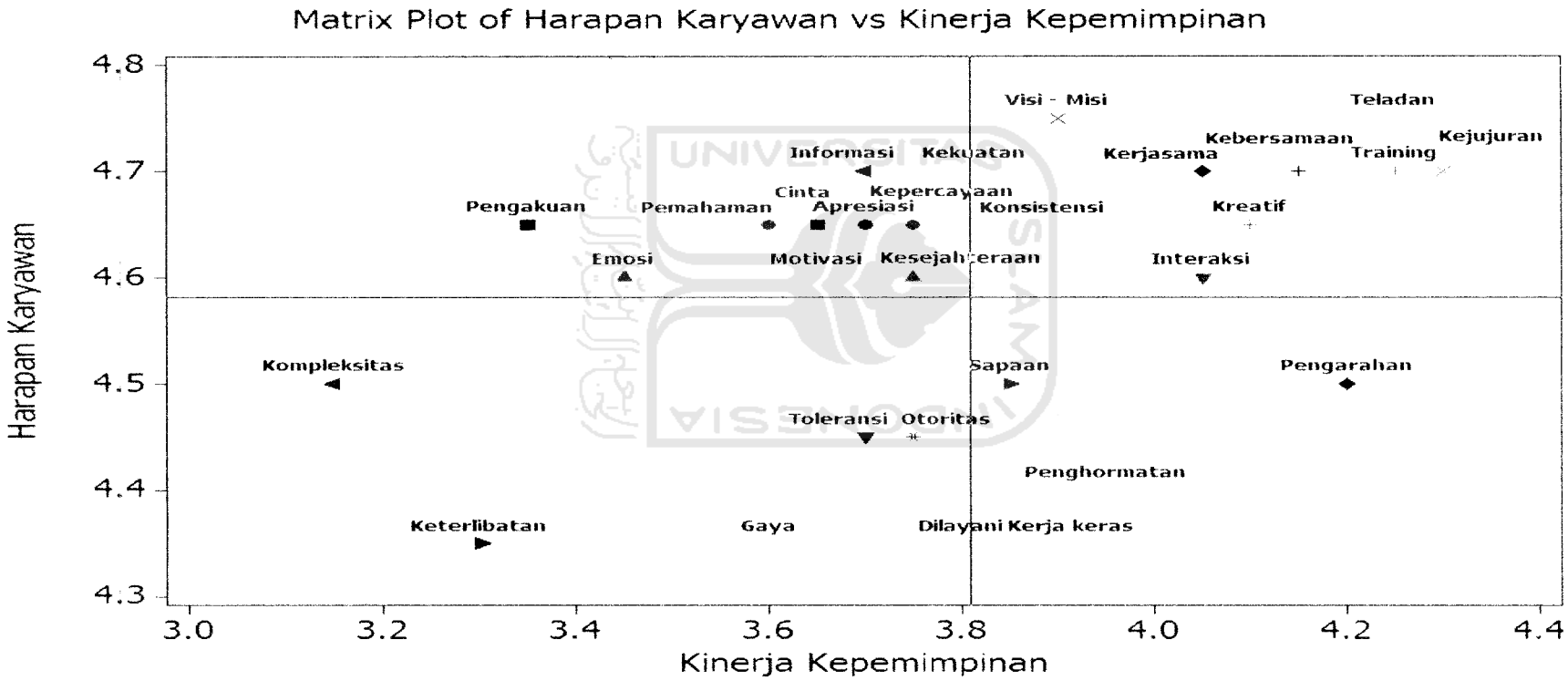
Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS 12.0 for Windows yang hasilnya dapat dilihat pada *Corrected Item-Total Corelation*. Uji validitas data pada penelitian ini dilakukan hanya dengan 1 (satu) iterasi karena seluruh data telah valid pada iterasi pertama.

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

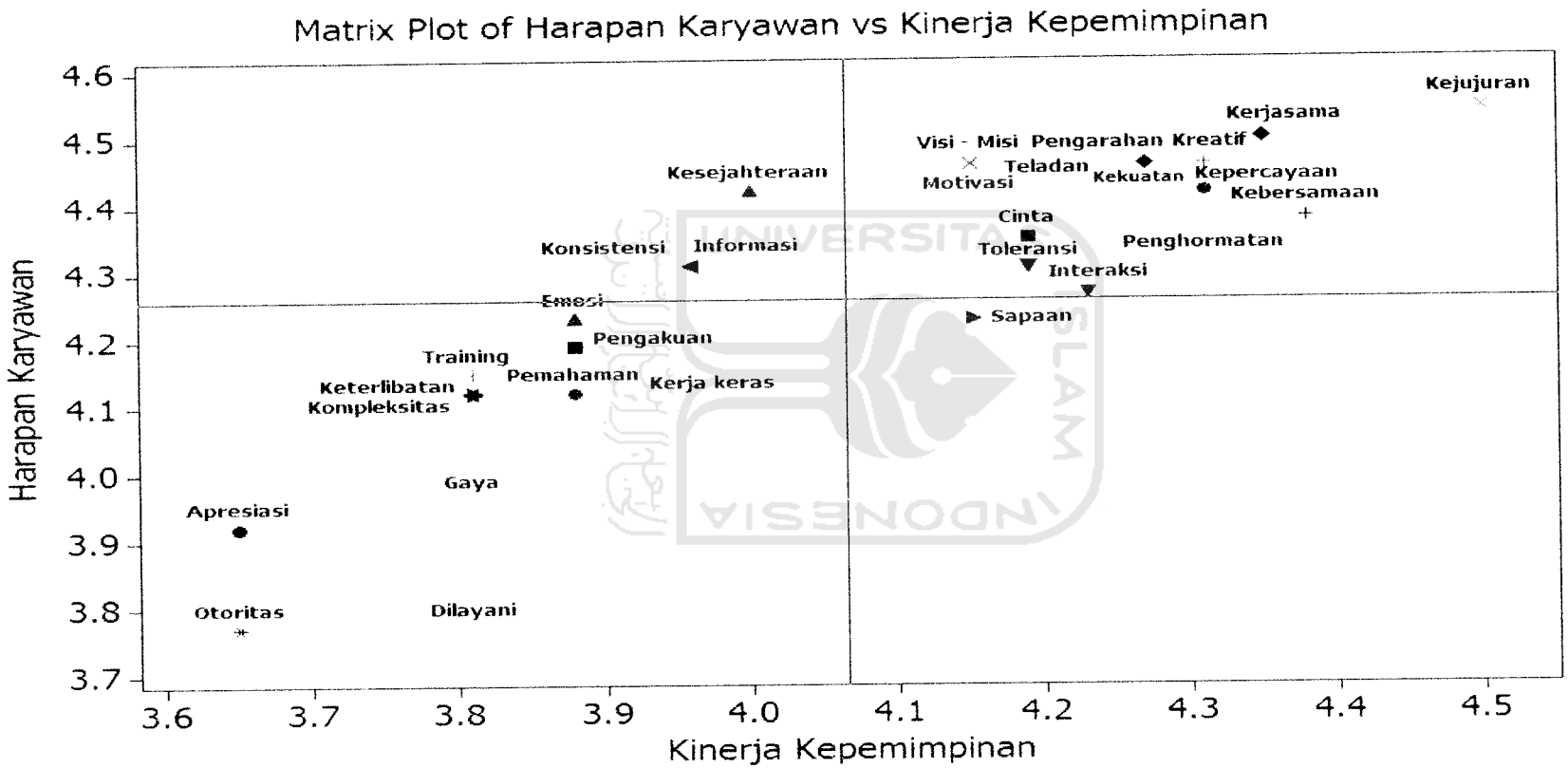
4.	Pengarahan dan bantuan bagi karyawan dalam memecahkan masalah.	Pengembangan Organisasi dan SDM	93.33	Hold	4.20	4.50

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