

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

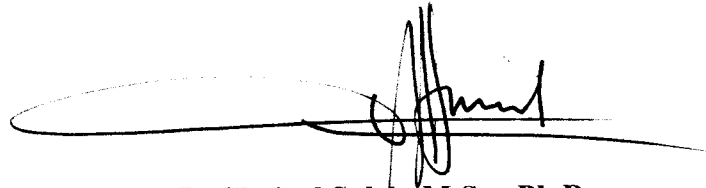
Disusun Oleh :

Nama : Muflih Safitra

No. Mahasiswa : 03522127

Jogjakarta, Februari 2007

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping horizontal stroke followed by a series of vertical and diagonal strokes, ending in a small loop.

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

فَضَّلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى النُّجُومِ. الْعُلَمَاءُ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ، وَالْأَنْبِيَاءُ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا وَإِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِظٍّ وَافِرٍ. (الترمذي).

"Keutamaan seseorang '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 الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ؛ صَدَقَةٌ جَارِيَةٌ أَوْ عِلْمٌ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٌ صَالِحٌ يَدْعُو لَهُ.

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

مَنْ يُرِدِ اللَّهُ بِهِ خَيْرًا يُفَقِّهْهُ فِي الدِّينِ وَإِنَّمَا أَنَا قَاسِمٌ وَاللَّهُ هُوَ الْمُعْطِي وَلَا تَزَالُ هَذِهِ الْأُمَّةُ قَائِمَةً عَلَى أَمْرِ اللَّهِ لَا يَضُرُّهُمْ مَنْ خَالَفَهُمْ حَتَّى يَأْتِيَ أَمْرُ اللَّهِ.

"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 طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ.

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

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*.

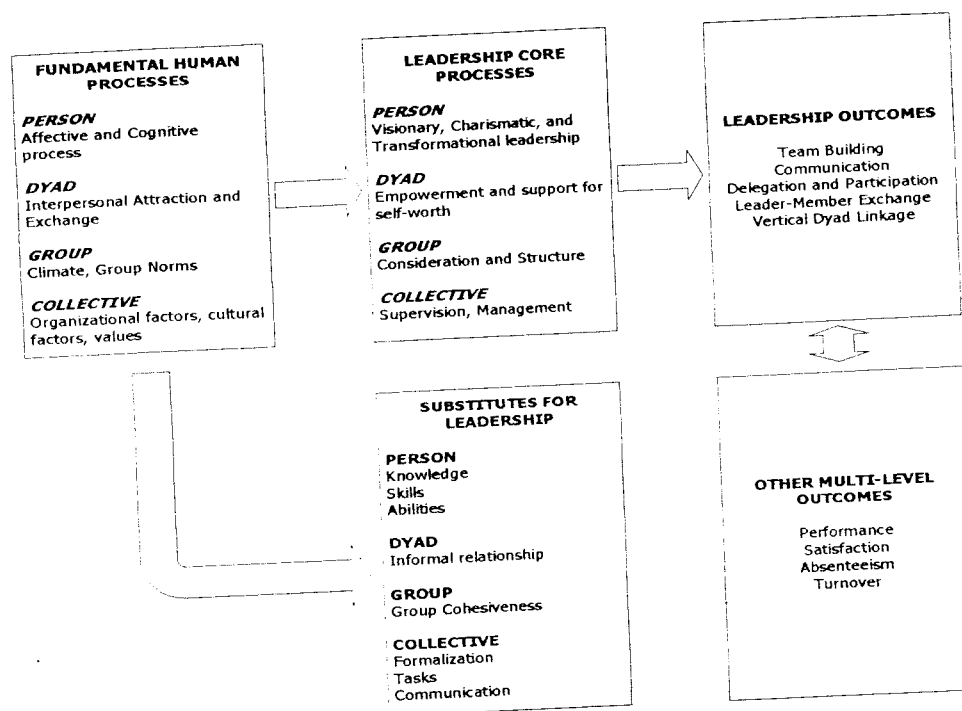
Sebagai bahan *overview*, *leadership* juga merupakan salah satu kriteria penilaian dalam Malcolm Baldrige National Quality Award, suatu penghargaan yang dirintis sejak tahun 1987 dan diberikan kepada perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia, khususnya di USA. Penghargaan yang pada tahun pertamanya diberikan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

suatu objek. Terjalannya 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.

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 $\bar{\bar{X}}$ dan $\bar{\bar{Y}}$, yang didapat dengan menggunakan rumus :

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{X}_i}{K} \quad \text{dan} \quad \bar{\bar{Y}} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Y}_i}{K}$$

Dimana :

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

$\bar{\bar{Y}}$ = 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.

4. Sikap dan Perilaku

Tabel 3.5.4 Pertanyaan dimensi Sikap dan Perilaku

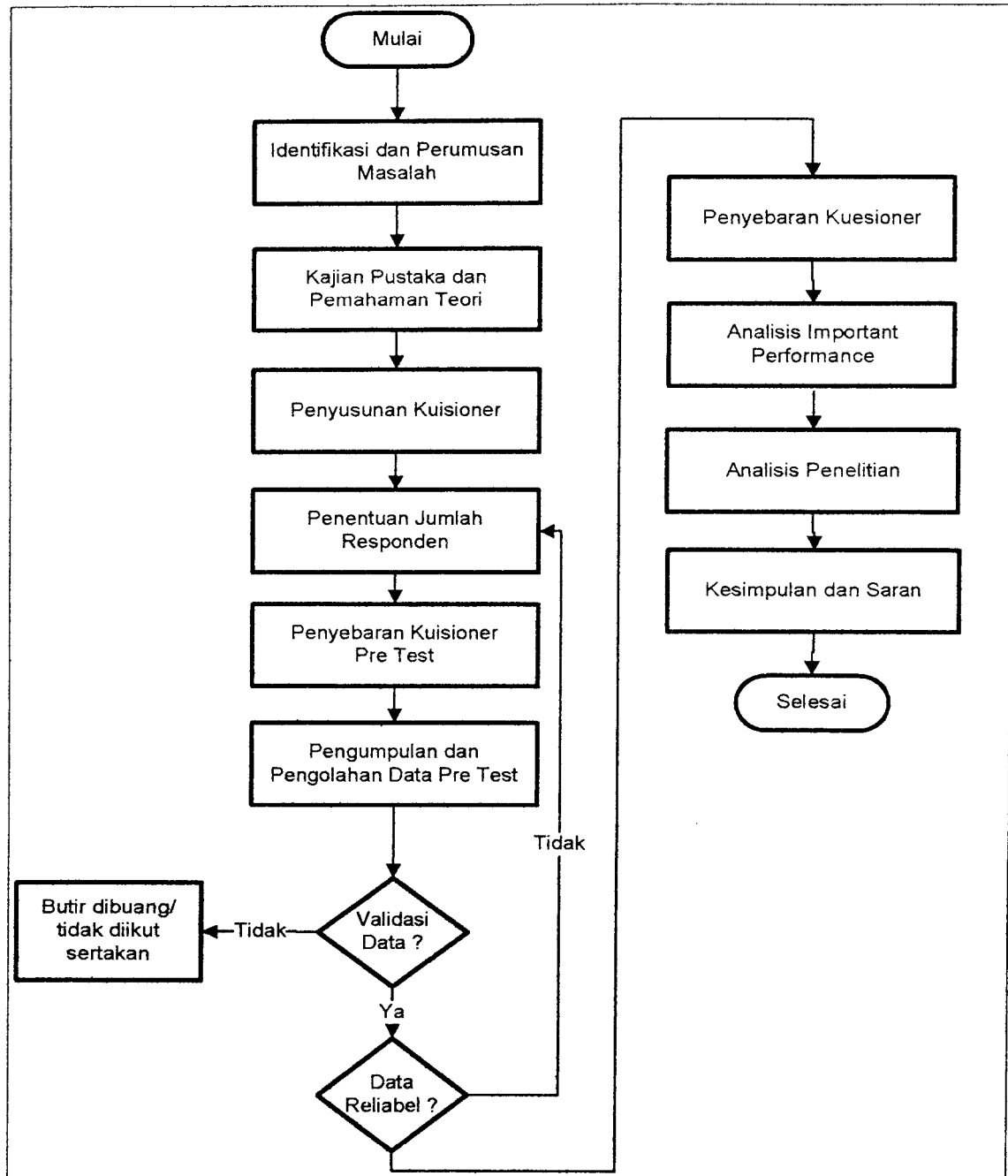
No. Pertanyaan	Tema Pertanyaan
15.	Kecenderungan 'melayani' karyawan daripada 'dilayani'.
16.	Sikap bekerja lebih keras dan berpikir lebih kuat, lebih lama dan lebih mendalam dibandingkan dengan karyawan.
17.	Gaya 'mempengaruhi' untuk memotivasi karyawan.
18.	Pengendalian emosi dalam memimpin.
19.	Sapaan 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.

3.8 DIAGRAM ALIR METODE PENELITIAN



Gambar 3.8 Diagram Alir Metode Penelitian

Kepala Bagian

Administrasi Akademik	: Gunarto
Perkuliahahan 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 kuisisioner dapat dilihat pada lampiran. Adapun rekap jawaban untuk pertanyaan terbuka pada kuesioner ditampilkan pada tabel berikut:

12.	Karyawan perlu <i>refreshing</i> .
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 <i>direct controlling</i> 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 <i>computer game</i> pada jam kerja.
17.	Penggalan 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).

	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 sulit menjadi pekerjaan yang <i>simple</i> 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 software 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

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS

5.1.1 Pengujian Validitas

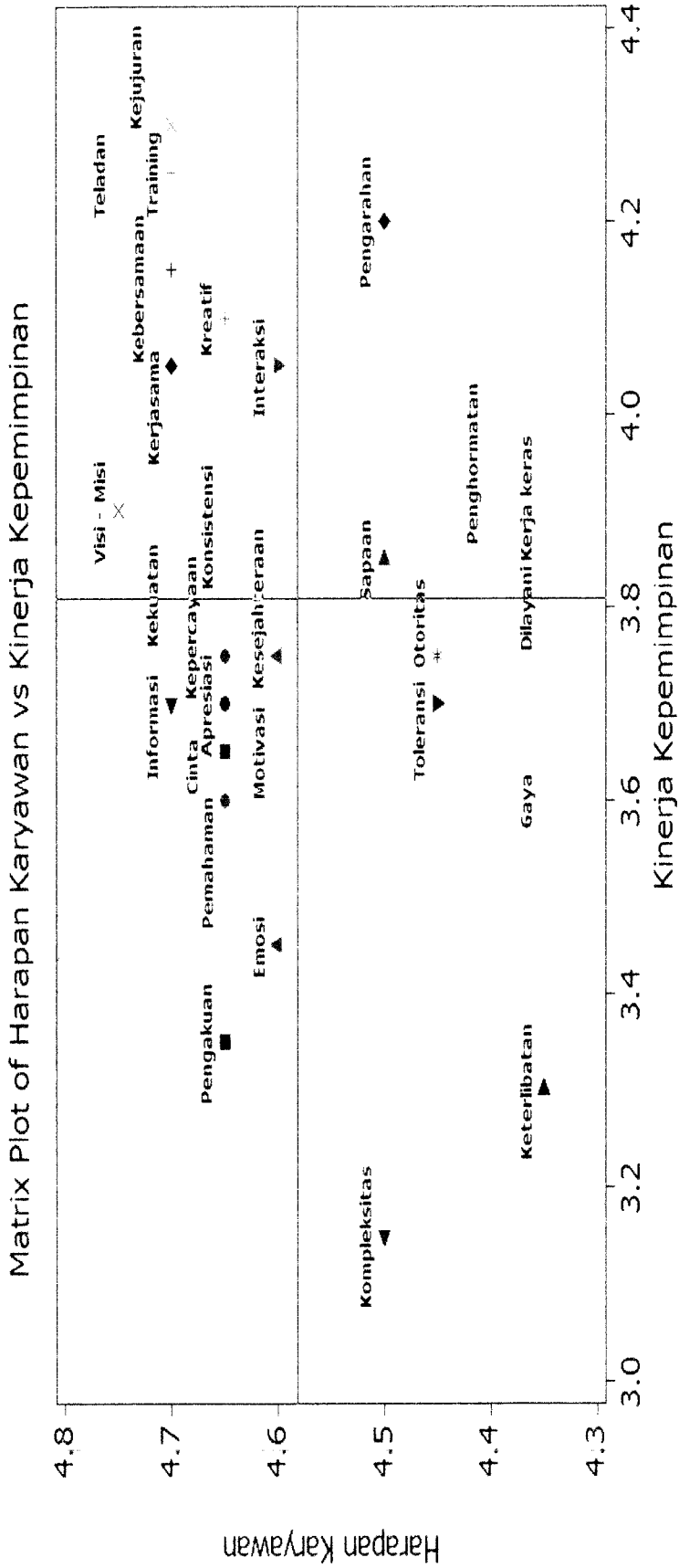
Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS 12.0 for Windows yang hasilnya dapat dilihat pada *Corrected Item-Total Corelation*. Uji validitas data pada penelitian ini dilakukan hanya dengan 1 (satu) iterasi karena seluruh data telah valid pada iterasi pertama.

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 kuisisioner 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 kuisisioner 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

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	$\bar{X}$	$\bar{Y}$
1.	Sapaan kepada karyawan di awal hari kerja.	Sikap dan Perilaku	98.18	Hold	4.15	4.23