

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KERJA TIM DAN
PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA**

**(Studi Kausal Pada Ketua Program Studi di Universitas Islam Negeri
(UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta)**



ESI HAIRANI
No. Reg: 7617070882

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2012

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KERJA TIM DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA

(Studi Kausal Pada Ketua Program Studi di Universitas Islam Negeri
(UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta)



ESI HAIRANI

No. Reg: 7617070882

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2012**

SINOPSIS DISERTASI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KERJA TIM DAN
PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA
(Studi Kausal Pada Ketua Program Studi
di Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta)¹**

***EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, TEAM WORK, AND
DECISION MAKING ON JOB PERFORMANCE
(Causal Study On Leader of Study Program
at Syarif Hidayatullah State Islamic University (UIN) Jakarta)***

Esi Hairani²

ABSTRACT

The objective of this research were to find out: (1) the effect of leadership style on decision making, (2) the effect of team work on decision making, (3) the effect of leadership style on job performance, (4) the effect of team work on job performance, (5) the effect decision making on job performance. In this research, samples were selected simple random sampling and data has been analysis by path analysis. The result of this research were as follows: (1) there was a positive affect of leadership style on decision making, (2) there was a positive affect of team work on decision making, (3) there was a positive affect of leadership style on job performance, (4) there was a positive affect of team work on job performance, (5) there was a positive affect of decision making on job performance. In order to improved job performance, leadership style, team work, decision making, should be put into strategic planning of human resources development at university; however other variables were necessary to be taken into account by next performance research.

¹ Di pertahankan pada ujian tertutup Universitas Negeri Jakarta

² Dosen Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta

PENDAHULUAN

Latar belakang masalah

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

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

Kebijakan pendidikan tinggi di Indonesia telah mengalami banyak perubahan. Perubahan tersebut tercermin pada kerangka pembangunan pendidikan tinggi jangka panjang (KPPT-JP) yang ditetapkan oleh pemerintah (sejak 1975) setiap sepuluh tahun, yang berbeda hanyalah pada penekanan setiap periodenya. Pada KPPT-JP III (1996-2005) telah dirintis reformasi kebijakan perguruan tinggi, yang memunculkan lima pilar perguruan tinggi, yaitu kualitas, otonomi, akuntabilitas, akreditasi, dan evaluasi.

Kelima pilar tersebut merupakan paradigma baru pendidikan tinggi Indonesia. Konsep "paradigma baru" bagi Perguruan Tinggi di Indonesia yang merupakan penerjemahan dari kebijakan global dinaungi oleh UNESCO. Adalah "*World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action*" di Paris tahun 1998, yang menjelaskan bahwa dalam dunia yang tengah berubah sangat cepat, terdapat kebutuhan mendesak bagi adanya visi dan paradigma baru perguruan tinggi. Deklarasi penting inilah yang menjadi sumber utama bagi konsep paradigma baru perguruan tinggi di Indonesia.

Perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan tinggi, yang semula menggunakan pendekatan sentralistik, sebagaimana tercantum dalam KPPT-JP 1996-2005, bergeser menjadi pendekatan desentralistik, sebagaimana digunakan dalam HELTS 2003-2010. Perubahan paradigmatis tersebut terjadi secara paralel dengan perubahan sifat pemerintahan dari sentralistik ke desentralistik. Selain itu kondisi krisis ekonomi pada tahun 1997 mendorong berbagai usaha penyelamatan yang dilakukan oleh bangsa

Indonesia, termasuk menyelamatkan keberlangsungan pengembangan pendidikan tinggi.

Secara khusus pemerintah telah menyusun Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 3003-2010 (*HELTS /Higher Education Long Term Strategy 2003-2003*) yaitu optimasi pembinaan dan pembangunan pendidikan tinggi akan dilakukan melalui peningkatan kapasitas perencanaan pembangunan perguruan tinggi yang mampu meningkatkan kinerja kolektif untuk meningkatkan kualitas yang berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi diri, otonomi, akuntabilitas, dan akreditasi.

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

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

Berdasarkan (Rencana Pembangunan Jangka Panjang) RPJP 2005-2025, pemerintah mencanangkan untuk meningkatkan kemampuan manusia bangsa Indonesia. BAPPENAS selaku badan yang melakukan perencanaan nasional sudah menuangkan program-program Depdiknas untuk pendidikan tinggi yaitu: perluasan perguruan tinggi, mendorong jumlah jurusan di perguruan tinggi yang masuk dalam 100 besar Asia, Akselerasi jumlah program studi kejuruan, vokasi, dan profesi, serta peningkatan jumlah dan mutu publikasi ilmiah dan hak-hak atas kekayaan. Berdasarkan rencana strategis perguruan tinggi tersebut sudah seharusnya pimpinan di perguruan tinggi termasuk ketua program studi memerlukan kinerja yang efektif dan efisien. Di sisi lain perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut kepala program studi atau kepala jurusan lebih profesional. Setiap pimpinan dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan tinggi secara terarah, terencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam hal ini diperlukan peningkatan profesionalisme

manajemen perguruan tinggi secara profesional, menuntut peran aktif dan kinerja profesional pimpinan termasuk ketua jurusan atau ketua program studi.

Kinerja profesional memerlukan kompetensi yaitu suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang menjadi tanda-tanda profesionalisme dalam unggulan bidang tertentu.

Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai salah satu perguruan tinggi negeri (PTN) yang memiliki peran dalam mewujudkan tujuan pendidikan melalui kegiatan tridarma perguruan tinggi yakni dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai institusi pembelajaran dan transmisi ilmu pengetahuan, institusi riset yang mendukung proses pembangunan bangsa, dan sebagai institusi pengabdian masyarakat yang menyumbangkan program-program peningkatan kesejahteraan sosial.

Perguruan tinggi sebagai suatu lembaga pendidikan yang memiliki potensi sumber daya manusia dan *agent of change* dalam masyarakat perlu memperhatikan sumber daya yang dimilikinya, terutama pimpinan selaku pengelola dan penanggung jawab kinerja lembaga. Karena persoalan kualitas dan kinerja pendidikan akan banyak ditentukan oleh kualitas pengelolanya, kualitas dan kinerja pendidikan akan banyak berkaitan dengan soal bagaimana kompetensi individu dan kreativitas pimpinan serta faktor lingkungan dalam mengelola lembaganya, oleh karena itu diperlukan pimpinan yang berkualitas, berkemampuan, memiliki sikap kreatif yang tinggi, komitmen tinggi, dapat berprestasi, serta lingkungan yang kondusif dan *sinergis*, memiliki integritas kepribadian, serta jiwa kepemimpinan; dan berwawasan luas mengenai Pendidikan Tinggi. Pimpinan perguruan tinggi harus kompeten, sebagai pilarnya kinerja. Proses transformasi kompetensi individu menjadi kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi dan psikologi. Kompetensi adalah suatu hal yang dituntut pada faktor individu dan menunjukkan kepada tindakan atau kinerja rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuannya secara memuaskan berdasarkan kondisi yang diharapkan.

Pimpinan perguruan tinggi harus memiliki kreativitas, karena kreativitas dari langkah yang dikembangkan pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi merupakan salah satu keberhasilan organisasi, orisinalitas dan kreativitas tindakan pimpinan berkorelasi positif dan signifikan dengan prestasi dari organisasi yang dipimpinnya. Sedangkan kinerja manajemen dipengaruhi oleh lingkungan baik secara langsung maupun tidak langsung terutama dalam memilih *input* dan dalam menghasilkan *output*.

Dalam pengelolaan perguruan tinggi tugas dan tanggung jawab pimpinan sangat ditekankan pentingnya, yakni: (1) pimpinan perguruan tinggi harus memiliki visi tentang lembaga yang dipimpinnya, dan harus mampu mengkomunikasikan visi itu kepada seluruh karyawan dan mahasiswa serta masyarakat umum, serta membimbing pemimpin bawahan menjabarkan visi itu menjadi program kerja berkesinambungan, (2) mampu berkomunikasi dengan seluruh karyawan, mahasiswa dan masyarakat, (3) mampu memberikan perhatian utama pada peningkatan kualitas pelayanan terhadap mahasiswa dan *stakeholders*. Khusus bagi pimpinan prodi mampu membuat program dan target pencapaian kerja prodi.

Jika dikaitkan dengan panduan penyelenggaraan evaluasi diri perguruan tinggi dinyatakan untuk menilai kinerja personil diperlukan indikator kinerja, yaitu pernyataan yang bersifat kuantitatif ataupun kualitatif. Kualitas kinerja ditunjukkan dengan efisiensi, produktivitas, efektivitas, akuntabilitas, kemampuan inovasi (*system maintenance*) dan suasana akademik.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa: (a) Efisiensi merupakan keterkaitan antara masukan/sumber daya dan proses dan menunjukkan derajat kehematan penggunaan sumber daya dalam penyelenggaraan proses; produktivitas merupakan keterkaitan antara proses dan keluaran (dalam hal ini hasil), dan menunjukkan jumlah satuan hasil yang terjadi karena suatu proses tertentu, dihitung berdasarkan penggunaan sumber daya tertentu; (c) efektivitas merupakan keterkaitan antara hasil dan tujuan, serta menunjukkan derajat kesesuaian antara yang dinyatakan sebagai tujuan dengan hasil yang dicapai; (d) akuntabilitas adalah derajat pertanggungjawaban dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi perguruan tinggi. Akuntabilitas menyangkut pertanggungjawaban penggunaan sumber daya berdasarkan standar dan norma yang berlaku; (e) kemampuan inovasi adalah derajat kelenturan perguruan tinggi/program studi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat; dan (f) suasana akademik adalah suasana yang meliputi civitas akademik dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan kelembagaan.³

Oleh karena itu, topik penelitian ini dipilih dari beberapa variabel dalam manajemen yang mempengaruhi kinerja seseorang pimpinan. Kinerja menurut Robbins, merupakan tolok ukur keberhasilan melakukan suatu pekerjaan. Dalam pelaksanaan penilaian lembaga akreditasi setiap jurusan yang memenuhi kriteria akan mendapatkan nilai akreditasi yang baik sebagai salah satu target capaian. Seringkali beberapa jurusan dalam satu naungan perguruan tinggi memiliki penilaian akreditasi yang berbeda-beda. Disinilah letak perbedaan kinerja ketua program studi dalam melaksanakan tugas dan

³ Pramutadi, S, *Panduan Penyelenggaraan Evaluasi Diri di Perguruan Tinggi* (Jakarta: Dikti Depdiknas, 1995), p.23.

tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga yang telah ditetapkan.

Program studi merupakan unsur pelaksana akademik pada jurusan atau fakultas, melaksanakan pendidikan akademik dan/atau profesional dalam sebagian atau satu cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian. Jurusan bisa terdiri dari ketua jurusan, sekretaris dan program studi. Dengan demikian, ketua program studi terdiri dari ketua program studi dan sekretaris prodi, dan staf. Ketua program studi merupakan pemimpin tertinggi di tingkat prodi. Di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, ketua program studi ada yang masih memakai sebutan kaprodi dan sebutan kajur. Kajur atau kaprodi memiliki tanggungjawab untuk mempertanggungjawabkan hasil kegiatan pengelolaan prodi/jurusan secara penuh terhadap atasannya.

Menjadi tugas dan tanggungjawab pimpinan dalam hal efisiensi, produktifitas, efektivitas, akuntabilitas, pengembangan inovasi, yang berkaitan dengan penyusunan program kerja jurusan, pengembangan akademik, pengaturan proses perkuliahan, pembinaan dan pengaturan beban kerja dosen serta tenaga administrasi, penilaian kinerja dosen dan tenaga administrasi, penyelenggaraan administrasi jurusan, pembinaan kemahasiswaan, pengkondisian suasana akademik yang kondusif, dan pelaksanaan kerjasama jurusan dengan lembaga lain.

Perumusan masalah

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

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

DESKRIPSI TEORETIK

A. Kinerja

Kinerja adalah ukuran dari suatu hasil pekerjaan berupa barang ataupun jasa, kinerja seseorang dapat dilihat dari barang atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang tersebut. Ini berarti bahwa kinerja seseorang terkait dengan keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja sebagai hasil kerja secara efektif dan efisien yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya *Performance is the end result of an activity*, yakni hasil akhir dari suatu aktivitas. *“carrying out job responsibilities as efficiently and effectively as possible”* (Robbin dan Coulter, 2007).

Kinerja juga sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. setiap penyelesaian tugas dapat dilakukan oleh individu maupun kelompok, dimana hasil kerja ini dapat terlihat maupun tidak terlihat, baik dilakukan oleh individu maupun kelompok *“Performance is formally defined as the quantity and quality of task accomplishments-individual, group, or organizational.”* (Schermerhorn, James, dan Osborn, 1991)

Kinerja meliputi perilaku-perilaku yang ada dalam kendali pekerja, tetapi memiliki batasan-batasan perilaku yang relevan atau tidak relevan dengan kinerja. Dimensinya terdiri dari perilaku karyawan dalam tugas, aktivitas perorangan, dan perilaku yang tidak produktif. Kinerja dinyatakan sebagai *“Integrative Model of Organization Behavior”*. Jadi kinerja dan komitmen organisasi merupakan outcome individu dari model integrasi perilaku organisasi. Selanjutnya dinyatakan, *Job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment. Job performance has three dimensions: task performance, citizenship behavior and counterproductive behavior”* (Qolquit, Lepine dan Wesson, 2011).

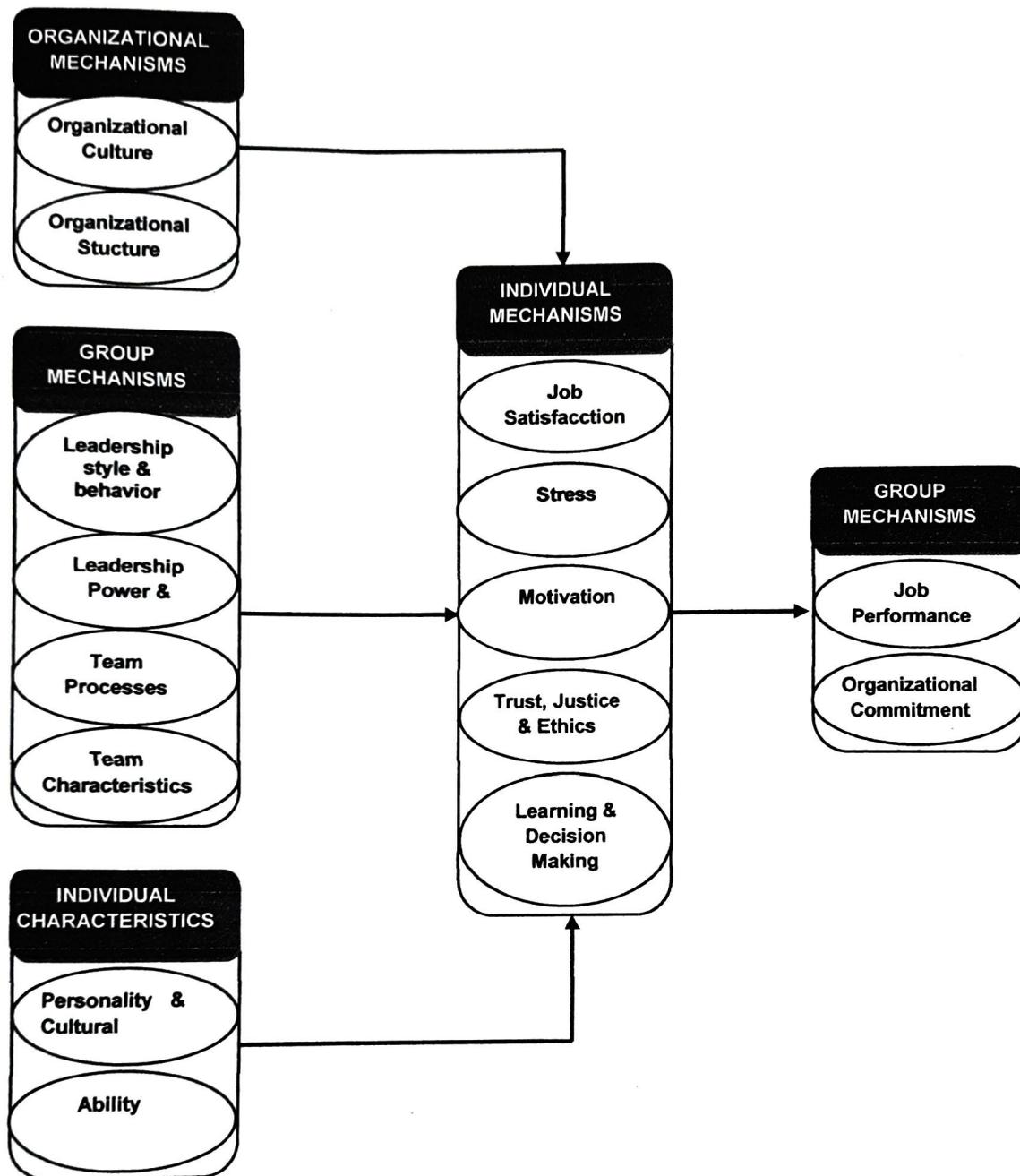
Kinerja menunjukkan sebagai perilaku yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan yang diharapkan, spesifik atau bersifat formal oleh masing-masing anggota organisasi. *“work performance can defined as behavior associated with the accomplishment of expected, specified, or formal role requirements on the part of individual organizational members”*. (William Linsay dan Petrick, 1997)

Berdasarkan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. *“Behavior performance managemen is not a good idea to be tried for a while and then cast aside for some other good idea. It is a science that explains how people behave. It cannot go away anymore than grativity can go away. In a changing world, the science of*

behavior must remain the bedrock, the starting place for every decision we make, every new technology we apply, and every initiative we employ in our efforts to bring out the best in people". Luthans, 2008)

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

Kinerja dipengaruhi oleh empat faktor utama: (1) mekanisme organisasi, yaitu: (a) budaya organisasi, (b) struktur organisasi; (2) mekanisme kelompok, yaitu: (a) kepemimpinan (b) proses kerja tim, (c) karakteristik tim; (3) karakteristik individu, yaitu: (a) personality dan nilai budaya, (b) kemampuan; (4) mekanisme Individu, yaitu: (a) kepuasan kerja, (b) stress, (c) motivasi, (d) kepercayaan (*trust*), keadilan, dan etika, (e) pembelajaran dan pengambilan keputusan (Colquitt, Lepine dan Wesson, 2011). Sebagaimana pada gambar berikut:



Gambar 2.1. Variabel yang mempengaruhi kinerja
 Sumber: Colquitt, Lepine, Wesson, 2009

Pada dasarnya, kinerja berarti bagaimana menjadi pekerja yang baik, yang memberikan kontribusi positif pada organisasi, dengan kategori yaitu: yang pertama disebut *task performance* dan yang kedua *citizenship behavior*, dan yang ketiga berhubungan dengan moral yang berkontribusi negative dan harus dihindari yaitu *counter productive behavior*. (Colquitt, Lepine dan Wesson, 2011).

Task performance mencakup perilaku-perilaku pekerja yang secara langsung dilibatkan dalam transformasi sumber daya organisatoris pada barang-barang atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, terdiri dari dua kategori: *Routine task performance*, yaitu tugas yang terjadi secara normal, rutin, atau dapat diprediksi. *Adaptive task performance*, sering disebut dengan “penyesuaian” (*adaptability*) yaitu tuntutan-tuntutan tugas yang baru, tidak biasa, atau setidaknya, tidak dapat diprediksi. Termasuk tugas “Penyesuaian” yaitu menangani keadaan genting atau krisis, mengatasi tekanan kerja, memecahkan permasalahan secara kreatif, menghadapi situasi yang tidak menentu atau tidak dapat diprediksi, mempelajari tugas-tugas pekerjaan, teknologi dan situasi kerja, mempertunjukkan penyesuaian intra-personal, dan menunjukkan penyesuaian kultural. Sesuai dengan tabel berikut:

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

	<i>positive relationships with other groups, organizations, or cultures</i>
--	---

Tabel 2.2. Behaviors involved in adaptability
 Sumber: Colquitt, Lepine, Wesson, 2009

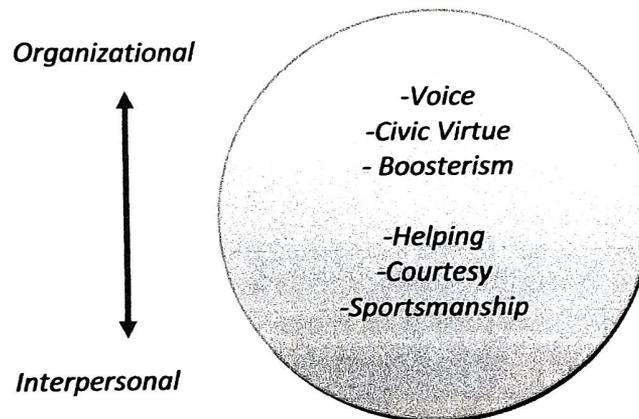
Citizenship behavior yaitu sebagai aktivitas kerja sukarela yang dianggap berkontribusi terhadap organisasi dengan meningkatkan kualitas keseluruhan dari kerja yang dilakukannya. Ada dua kategori dari *citizenship behavior* yaitu: 1) *Interpersonal citizenship behavior*, Perilaku seperti ini menguntungkan rekan sekerja dan kolega serta memberikan bantuan, dukungan dan pengembangan para anggota organisasi lainnya menjangkau harapan kerja yang normal. Dimensinya adalah sebagai berikut: *helping, courtesy, sportsmanship*. 2) *Organizational citizenship behavior*, perilaku ini bermanfaat bagi organisasi-organisasi yang besar dengan mendukung dan memperjuangkan perusahaan, bekerja untuk meningkatkan operasinya, dan terutama loyal kepada perusahaan tersebut. Dimensinya adalah sebagai berikut: *voice, civic virtue, boosterism*.

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

Altruism, perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain (*helping*). Dimensi ini lebih mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya (*altruism*). *Courtesy*, perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. *Sportsmanship*, perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga

akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. *Conscientiousness*, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. *Civic Virtue*, perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

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



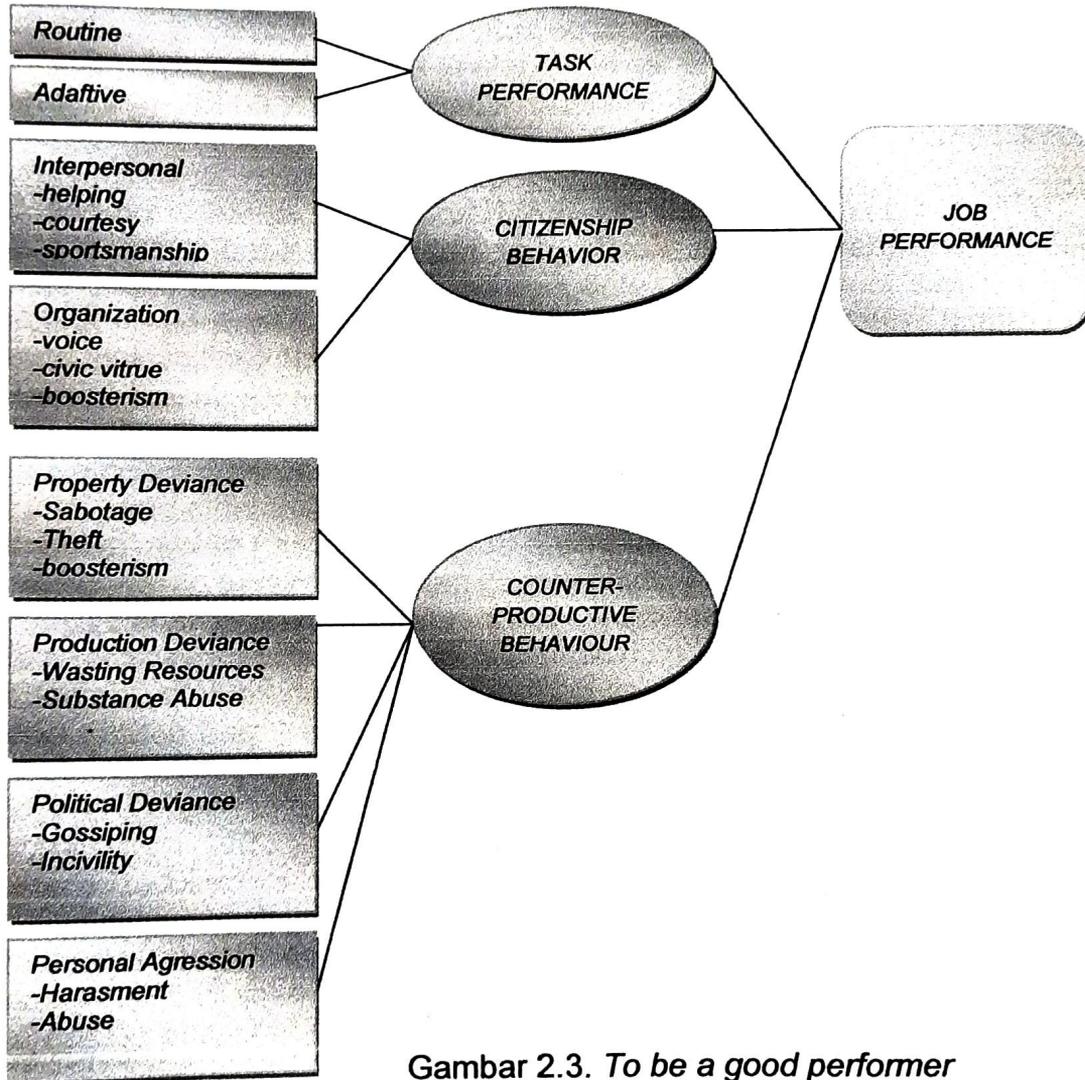
Gambar. 2.2. *Types of citizenship behaviors*

Sumber: Colquitt, Lepine, Wesson, 2009

Ketiga, ***counter productive behavior*** yaitu sebagai perilaku yang dengan sengaja menghalangi penyelesaian tujuan organisasi. Perilaku ini berkontribusi negatif pada organisasi dan mesti dihindari. Kategori tersebut yaitu: *Property deviance*, perilaku yang menunjukkan merusak asset dan milik organisasi, contohnya *sabotage and theft* yaitu merusak dan pencurian. *Production deviance*, melawan organisasi tetapi focus pada penurunan efisiensi hasil kerja, contohnya *wasting resources and substance abuse* yaitu ada sumber yang terbuang dan penyalahgunaan bahan. *Wasting resources*, menggunakan waktu yang lama untuk pekerjaan yang sedikit. Dan *Substance abuse* refresents, pekerjaan akan selesai agak lambat dan kurang akurat. *Political deviance*, menunjukkan perilaku yang disengaja merugikan individu lain daripada organisasi yang lebih besar. contohnya *Gossiping and incivility* yaitu menggunjing atau memfitnah, dan ketidak sopanan. *Personal aggression*, didefinisikan sebagai permusuhan secara lisan dan tindakan fisik

langsung kepada karyawan yang lain, contohnya *harassment and abuse* yaitu gangguan dan penyalahgunaan.

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



Gambar 2.3. *To be a good performer*
 Sumber: Colquitt, Lepine, Wesson, 2009

Definisi ini diambil dari kinerja menurut Colquitt, Lepine and Wesson, dengan adaptasi melalui penyederhanaan tanpa mengukur perilaku yang menyangkut moral. Selanjutnya tentang outcome dari kinerja. Outcome kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif, mencakup: kuantitas dan kualitas out put, ketidakhadiran, dan pergantian "*Performance outcome: quantity and quality of out put, absenteeism, tardiness, turnover are objective*

outcome that can be measured in quantitative terms" (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2008).

Selanjutnya menggambarkan perlunya kriteria yang valid yaitu dimensi kinerja individu yang benar agar dapat menjadi panduan menuju sukses dan berkesinambungan. Serta terhindar dari kesalahan dalam proses, walaupun dalam beberapa pengukuran dan tehnik lebih baik dari pada yang lain sehingga tidak ada yang ideal untuk setiap individu dan pekerjaan. Karena penilaian yang buruk dapat melukai harga diri dan menghalangi kinerja mendatang. Dimensinya meliputi: kualitas, kuantitas, kreativitas, ketidakhadiran dan keterlambatan. *"Five individual performance dimension are summarized as represent an example, that are quantity quality, creativity, absenteeism, lateness"*. menurut Ivancevich, Donnelly, dan Gibson 1989).

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

Pentingnya pengukuran kinerja bertujuan mengetahui keberhasilan atau kegagalan seorang dalam melaksanakan tugas. Disamping itu menjadi pedoman untuk menilai kinerja dalam: output, kualitas produk, produktivitas, pengontrolan biaya, dan stoc/cadangan, manfaat alat/mesin, kesehatan dan keselamatan/keamanan, hubungan karyawan, pekerjaan, ketidakhadiran, disiplin, pengembangan dalam mencapai fleksibilitas dan program multi keterampilan. *"The performance measures for a factor manager might be summarized as follows: 1) output, 2) product quality, 3) productivity, 4) cost and stoc control, 5) utilization of plant and machinery, 6) health and safety, 7). employee relation, 8) employment, 9) development"*. (Michael Armstrong, 1997)

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah unjuk kerja dari seperangkat perilaku yang berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi pada periode waktu tertentu. Secara operasional kinerja adalah penilaian atasan atas unjuk kerja ketua program studi dimensi pengukuran yaitu: 1) *Task performance*, dengan indikator: berhasil Melaksanakan tugas (hasil kerja), menyelesaikan tugas dengan tuntas, dan 2) *Citizenship behavior*, dengan indikator: a) perilaku dalam menolong rekan kerjanya, b) menjaga hubungan baik dengan rekan, c) toleransi yang tinggi, d) memberikan saran yang positif, e) perilaku yang

mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, f) mengikuti perubahan dalam organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan

Style/gaya dapat diartikan sebagai sikap, gerakan, tingkah laku, gerak gerik, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Pemimpin memiliki gaya masing-masing sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan secara sederhana didefinisikan sebagai pengaruh, seni atau proses, mempengaruhi orang sehingga mereka bersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin bertindak untuk membentuk suatu kelompok mencapai tujuan dengan mengerahkan kemampuannya secara maksimal. *“Leadership is the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals* (Wehrich and Koontz, 2005).

Sedangkan pola perilaku yang digunakan dan dipilih seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan anggotanya biasanya disebut dengan gaya kepemimpinan (*leadership style*). Setiap pemimpin dalam memimpin memiliki gaya yang melahirkan perilaku tersendiri dalam memimpin organisasi atau dalam pergaulannya. Memiliki gaya yang berbeda, apakah demokratis atau otoriter, tetapi ada satu aspek pemimpin yang menonjol, yaitu pancaran kewibawaan. (A. Dale Timpe, 1993).

Gaya kepemimpinan adalah pola total dari tindakan eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh pegawainya., hal ini difahami dari *“Leadership style is the total pattern of explicit and implicit leaders’ action as seen by employees”*. (Newstrom and Davis 2002).

Gaya kepemimpinan juga merupakan fungsi sikap manajer terhadap bawahannya, *“the style of managerial leadership is a function of the manager’s attitudes to wards people, and assumptions about human nature and behavior* (Mullins, 2005)” Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajerial adalah fungsi sikap manajer terhadap bawahannya, dan asumsi tentang sifat dan perilaku manusia, oleh karena itu gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap perilaku bawahannya. Dalam realitasnya gaya kepemimpinan senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya.

Perilaku seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk melakukan suatu kegiatan melahirkan gaya kepemimpinan tersendiri. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu variable yang sangat banyak dikaji dan diteliti oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu, Hal ini dapat digambarkan dalam pandangan berikut ini, sulit untuk menentukan seorang pemimpin memiliki satu jenis gaya kepemimpinan/*leadership style* (Luthans,2008), selanjutnya dia menjelaskan ada banyak ‘*style*’ dilihat dari studi klasik sampai teori modern, yang secara

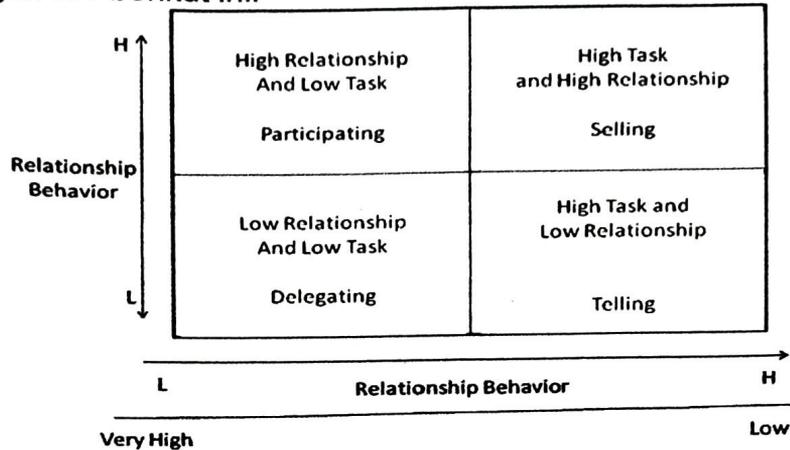
langsung atau tidak langsung menunjukkan pengertian tentang gaya kepemimpinan. Mulai dari studi Hawthorne yang menginterpretasikan *supervisory style*, yang relevan dengan *humanistic style* yaitu ada teori X dan Y, kemudian lanjut ke studi Lova dimana ada gaya *autocratic, democratic, laissez-faire*, pada studi Michigan "employee-centered supervisor to be more effective than the production-centered supervisor, pada studi Ohio State menerangkan tentang '*consideration (a supportive type of style) and initiating structure (a directive type of style)*'. Lalu pada teori kontigensi Fiedlers ada: '*human-oriented, democratic, dan task-oriented*'. Lanjut pada teori Path Goal ada pendekatan kepemimpinan yaitu: "*directive, supportive, participative, dan achievement*". Sedangkan gaya kepemimpinan yang lain yaitu ada: *charismatic, transformational, and authentic leaders* yang lebih kepada pandangan dan prinsip "*do the right thing*". Dan selanjutnya berdasarkan studi dan teori Continuum yang digunakan oleh Tannenbaum dan Schmidt, yang melihat gaya dari segi "*boss centered and employee centered*". Dari uraian di atas hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan akan terus dikaji serta tidak akan berhenti selama proses interaksi pemimpin (pola perilaku) dan anggotanya terus berlangsung.

Dalam model kontigensi (Fiedler, yang dikutip oleh Catherine Bargh, et all, 2000) "*Leadership style is held to be related to the extent to which the situation enables the leader to exert influence over group members*". Sejalan dengan itu kepemimpinan dapat diuji dengan mengkaji beberapa elemen dasarnya, salah satunya adalah dengan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan Fiedler, sebagaimana dikutip Robbins dan Judge, "*Fiedler believes a key factor in leadership success is the individual's basic leadership style.*" Hal ini menunjukkan bahwa factor kunci dalam kesuksesan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Lebih lanjut dikatakan ada tiga dimensi kontigensi yang menentukan efektivitas kepemimpinan, yaitu: (1) hubungan pemimpin-bawahan; tingkat kepercayaan diri, kepercayaan, dan respek bawahan yang ada dalam pimpinannya; (2) struktur tugas: derajat dimana tugas diproseduralkan (terstruktur atau tidak); dan (3) kekuasaan posisi: derajat dari pengaruh seorang pemimpin yang memiliki variable kekuasaan seperti pengangkatan, pemberhentian, pendisiplinan, promosi, dan peningkatan gaji.

Gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, Laizes Faire, menurut Timpe yang dikutip dari Bill Wood, dalam Dale Timpe, 1993), lebih lanjut dapat duraikan sebagai berikut: **Otokratis**, suatu gaya yang ditandai dengan keterikatan bawahan atau anggotanya hanyalah mengikuti/menjalankan tidak boleh membantah dan mengajukan saran, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya, pengontrolan perilaku bawahan dengan pemberian ancaman, peraturan yang ketat dan berorientasi pada tugas. Penghargaan hanya diberikan kepada orang-orang yang taat dan patuh. Sebaiknya bagi orang yang tidak taat diancam dengan hukuman

dipindahkan atau dipecat dari jabatannya. Kekuasaan yang berlebihan ini dapat menimbulkan menyerah tanpa kritik, menimbulkan sifat apatis, atau sifat-sifat agresif pada anggota kelompok terhadap pemimpin. Dapat disimpulkan gaya ini berorientasi kepada tugas dan produksi akan tetapi kurang perhatian terhadap kebutuhan manusia atau pekerjaannya. Pemimpin lebih banyak memberikan instruksi-instruksi agar pekerjaan tidak keliru. Oleh karena itu pimpinan lebih banyak melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan, akan tetapi kurang memperhatikan terhadap kesejahteraan manusia atau anggotanya. Hal ini mengakibatkan inisiatif staf tidak ada dan hubungan yang baik tidak dapat diciptakan. **Demokratis**, gaya ini selalu ada interaksi yang baik dalam kelompok, selalu mendorong anggotanya agar bekerja kooperatif untuk mencapai tujuan bersama, dalam tindakan dan usaha-usahanya seorang pemimpin selalu memulai dari kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya, dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya, juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota diterima sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan berikutnya, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Tingginya partisipasi bawahan dapat diukur dengan: 1) melakukan lebih banyak komunikasi dua arah, 2) bawahan memiliki lebih banyak waktu untuk mempengaruhi keputusan, 3) para staf pimpinan kurang agresif, 4) adanya pengakuan terhadap potensi anggota dapat membedakan sumbangan positif dalam pencapaian tujuan. **Kendali bebas (Laissez-Faire)**, gaya ini pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya, pembagian tugas diserahkan kepada anggota tanpa petunjuk atau saran-saran dan tanggung jawab simpang siur, berserakan di antara kelompok-kelompok, tidak merata, biasanya struktur tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan, membawa bawahan dengan prestasi yang kurang, tidak produktif dan kekecewaan yang tinggi.

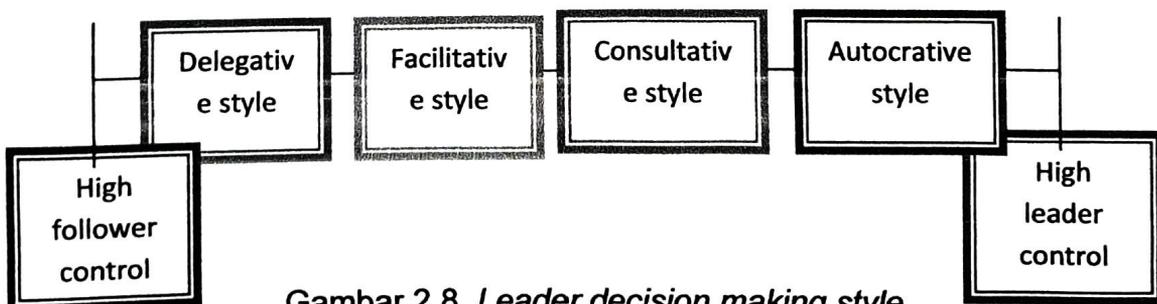
Sedangkan keempat gaya kepemimpinan situasional dapat dilihat pada bagan 2.1 berikut ini:



Gambar 2.5. Gaya kepemimpinan situasional
 Sumber: Paul Hersey dan Kenneth-Blanchard, 1993.

Model Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt (dikutif oleh Wehrich and Koontz, 2005), pemimpin yang efektif adalah *“leadership as involves a ariety of styles, ranging from one that is highly boss centered to one that is highly subordinate centered”*. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin harus dapat menyesuaikan diri, dapat mendelegasikan wewenang secara efektif dengan mempertimbangkan kemampuan mereka, kemampuan bawahan dan tujuan yang harus diselesaikan.

Gaya dan perilaku kepemimpinan dapat dilihat dari seberapa efektif *‘power and influence’* digunakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin lebih akan sukses dan efektif dengan melihat bagaimana tipe kegiatan pemimpin (*leaders actions*). Ada tiga tipe: 1) *decision making style*, 2) *day-to day behavior*, 3) *behavior that fall outside of a leader’s typical duties*. (Colquitt, Lepine, dan Wesson, 2011)



Gambar 2.8. Leader decision making style
 Sumber: Colquitt, Lepine, Wesson, 2009

Diterangkan sebagai berikut:

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

Hal ini menunjukkan bahwa **gaya autokrasi** yaitu pimpinan melakukan pengambilan keputusan tanpa meminta pendapat atau saran-saran karyawan dan satuan kerja. **Gaya konsultatif**, pimpinan menyajikan permasalahan kepada individu atau kelompok karyawan, meminta pendapat dan saran-saran mereka sebelum benar-benar mengambil keputusan. Dengan jenis pengambilan keputusan ini, para karyawan "mengatakan sesuatu" dalam proses pengambilan keputusan, tetapi otoritas akhir tetap ditangan pimpinan. **Gaya fasilitatif**, pimpinan menyajikan permasalahan kepada sekelompok karyawan dan mencari konsensus penyelesaian bersama. **Gaya delegatif**, pimpinan memberikan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada individu dan kelompok karyawan pada kondisi tertentu. Pada semua gaya tersebut tidak ada yang paling efektif dari yang lain, karena semuanya mempunyai plus dan minus.

Kemudian Colquitt, Lepine, dan Wesson, melihat gaya pemimpin dari perilaku pemimpin keseharian dengan membagi dua dimensi perilaku kepemimpinan yakni *initiating structure* dan *consideration*, sebagaimana tergambar dalam tabel "*Day to day behavior performed by leaders*" berikut ini:

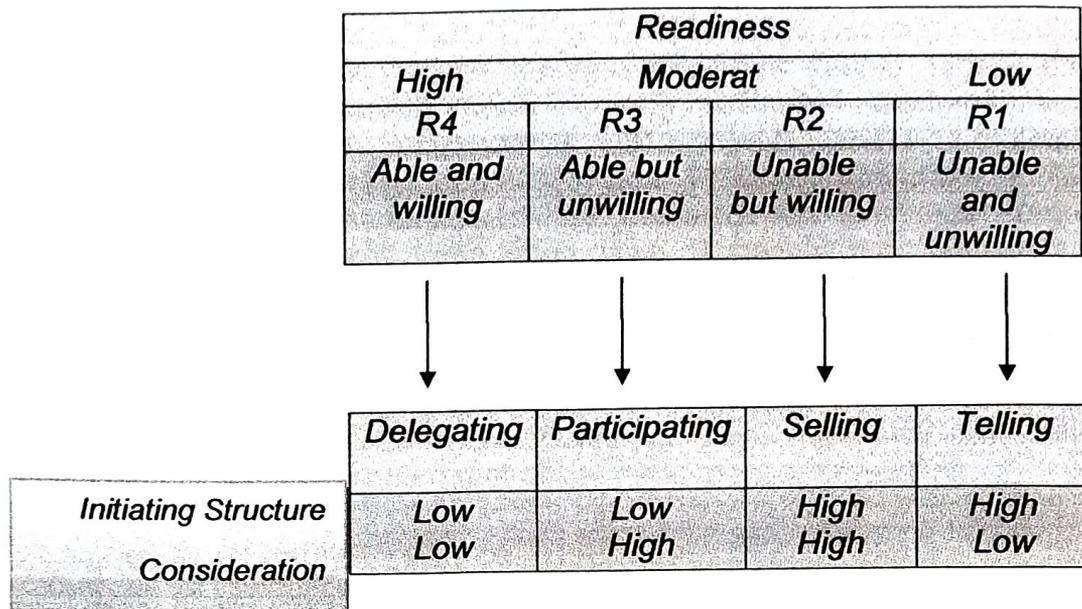
BAHAVIOR	DESCRIPTION
<i>Initiating structure</i>	
<i>Initiation</i>	<i>Originating, facilitating, and sometimes resisting new ideas and practices</i>
<i>Organization</i>	<i>Defining and structuring work, clarifying leaders versus member roles, coordinating employee tasks.</i>
<i>Production</i>	<i>Setting goals and providing incentives for the effort and</i>

	<i>productivity of employees</i>
<i>Consideration</i>	
<i>Membership</i>	<i>Mixing with employees, stressing informal interactions, and exchanging personal services</i>
<i>Integration</i>	<i>Encouraging a pleasant atmosphere, reducing conflict, promoting individual adjustment to the group</i>
<i>Communication</i>	<i>Providing information to employees, seeking information from them, showing an awareness of matters that affect them.</i>
<i>Recognition</i>	<i>Expressing approval or disapproval of the behavior of employees</i>
<i>Representation</i>	<i>Acting on behalf of the group, defending the group, and advancing the interests of the group.</i>

Tabel 2.3. Day to day behavior performed by leaders
 Sumber: Colquitt, Lepine, Wesson, 2009.

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa 1) *Inisiasi struktur* dideskripsikan dengan cara memulai ide-ide baru; organisasi dideskripsikan dengan cara mendefinisikan dan menstrukturkan pekerjaan; dan produksi dideskripsikan dengan memberikan insentif untuk produktivitas pegawai; dan 2) *konsiderasi*, dimana anggota dideskripsikan dengan cara menekankan interaksi informal; *integrasi* dideskripsikan dengan cara mendorong adanya atmosfer yang menyenangkan; *komunikasi* dideskripsikan dengan cara memberikan informasi bagi pegawai; *pengakuan* dideskripsikan dengan cara mengekspresikan persetujuan; dan *representasi* dideskripsikan dengan cara bertindak di pihak kelompok.

Perpaduan dari *inisiating structure* dan *consideration* dengan kemampuan dan kemauan (*readiness*) disebut *The life cycle theory of leadership*, disebut juga model kepemimpinan situasional. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.9. The life cycle teori of leadership

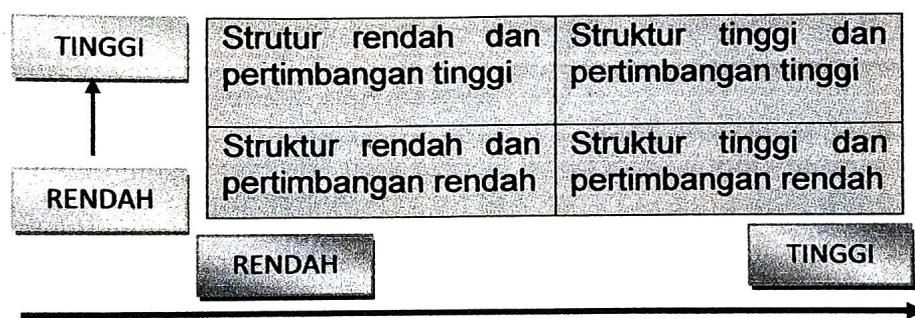
Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, 2009

Penjabarannya, sebagai berikut:

“The optimal combination for the R1 rediness level is **telling**: high initiating structure structure and low considering. The optimal combination for the R2 rediness level is **selling**: high initiating structure and high consideration, The optimal combination for the R3 rediness level is **participating**: low initiating structure and high consideration, The optimal combination for the R4 rediness level is **delegating**: low initiating structure and low consideration.”

Sebagaimana pada tahun 1945, sekelompok peneliti di Ohio State University berupaya untuk mengidentifikasi perilaku yang dapat diamati pemimpin bukan mengidentifikasi karakter kepribadian, mengembangkan kuesioner untuk para bawahan, kawan kerja serta atasan untuk digunakan dalam menggambarkan perilaku kepemimpinan, hingga 150 pernyataan yang dirancang untuk mengukur dimensi sembilan perilaku pemimpin yang berbeda yang digunakan untuk mengembangkan *Leaders Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). Survei yang diberikan kepada anggota kelompok dan diminta untuk menanggapi serangkaian pernyataan tentang pemimpin kelompok mereka. Responden menilai akan LBDQ pemimpin pada seberapa sering mereka terlibat dalam perilaku tertentu. Hasilnya menunjukkan dua faktor diperhitungkan untuk sebagian besar varians, kedua

faktor itu berlabel *initiating structure* dan *consideration*. Pada *consideration* indikator umum yang menunjukkan: 1) tingkat sejauhmana seorang pemimpin telah memperlakukan bawahannya dengan bertindak secara ramah dan mendukung, 2) tingkat sejauh mana seorang pemimpin memperlihatkan perhatian kepada para pegawainya, 3) sejauh mana pemimpin memperhatikan kesejahteraan pegawai. Pada *initiating structure* adalah indikator umum yang menunjukkan: 1) kesanggupan pemimpin untuk memberi kritik kepada hasil kerja yang jelek, 2)menekankan pentingnya memenuhi batas waktu, 3) menugaskan bawahan, 4) mempertahankan standar-standar dan kinerja,5) meminta bawahan untuk memenuhi prosedur-prosedur, 6) menawarkan pendekatan baru terhadap masalah, 7) mengkoordinasikan kegiatan bawahan, dan 8) memastikan bahwa bawahan bekerja sesuai dengan batas kemampuannya. Gaya kepemimpinan yang ditelaah pada universitas OHIO dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.10. Gaya kepemimpinan yang di telaah di universitas OHIO
 Sumber: J.F. Stoner, 1989.

Dari gambar tersebut dapat digarisbawahi bahwa apabila seorang pemimpin memiliki pertimbangan yang tinggi maka para anggota organisasi akan memperoleh kepuasan yang tinggi pula. Sebaliknya apabila seorang pemimpin organisasi berorientasi pada pertimbangan rendah maka anggota organisasi banyak yang mengelak.

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

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah

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

3. Kerja Tim

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

Team yang upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih baik dari pada dilakukan secara individual. "*Work team is a group whose individual efforts result in performance that is greater than the sum of the individual input.*" (Robins dan Judge, 2011)

Sejalan dengan pendapat tersebut, para penulis tentang penggunaan tim untuk menciptakan organisasi berkinerja tinggi menyatakan bahwa perbedaan kerja tim dengan bukan tim kerja berhubungan dengan kinerja. "*A team performance includes both individual results and what we call "collective work-products." A collective work-product is what two or more members must work on together... (it) reflect the joint, real contribution of team members,*" (sebagaimana menurut Katzenback dan Smith, yang dikutip oleh Luthan, 2008). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tim mencakup hasil individu maupun "hasil kerja kolektif, hasil kerja kolektif terjadi bila dua anggota atau lebih bekerja bersama-sama, itulah cerminan kontribusi bersama yang nyata dari anggota-anggota tim. Dan ditambahkan lagi menurut Luthan, "*work team: a group to get individuals to work together and to motivate them.*" Hal ini menunjukkan bahwa kerja tim adalah sebuah kelompok yang mengajak individu-individu bekerja sama dan memotivasi mereka.

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

sinergi positif lewat upaya yang anggotanya menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih baik.

kerja tim adalah suatu kelompok yang para anggotanya memiliki keahlian yang tinggi dan komitmen terhadap tujuan yang telah ditentukan, hal ini menunjukkan bahwa Keahlian dan Komitmen mesti dimiliki anggota tim,. *“work team: teams whose members are concerned primarily with using the organization’s resources to effectively create its result.”* (Greenberg dan Baron, 2008).

“work team: small group with complementary skill who hold themselves mutually accountable for common purpose, goals and approach” hal ini menunjukkan tim kerja merupakan kelompok kecil dengan keterampilan yang saling melengkapi yang bersama-sama bertanggung jawab atas tujuan bersama. (Kreitner, 2007)

“Work team focus on the accomplishment of core operational level production and service tasks. Work team are designed to be relatively permanent. Their purpose is to produce goods or provide services, and they generally require a full-time commitment from their members.”. hal ini menunjukkan bahwa *work team* merupakan sebuah kerja sama yang konsisten pada dua atau banyak orang yang bekerja antar bidang pada rentang waktu tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Colquitt, Lepine and Wesson, 2011),

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

Kerjasama tim terdiri atas group yang anggotanya bekerja sangat spesifik, memiliki tujuan positif, saling bertanggung jawab, dan saling melengkapi keahlian. *“work teams are groups whose members work intensely on a specific, common goal using their positive synergy, individual and mutual accountability, and complementary skills,* (Robbin dan Coulter, 2007,)

Tim dapat di klasifikasikan berdasarkan sasarannya, ada tiga bentuk lazim dari tim yang kemungkinan besar akan di temui dalam suatu organisasi adalah tim pemecahan masalah, tim pengelolaan diri, dan tim lintas fungsional, (Gary Yukl, 2006), menurut Lewis dan Smith, 1994) tiga bentuk tim inilah yang diselenggarakan di universitas.

Tahap-tahap pengembangan tim sebagai berikut: Tahap 1 disebut *forming*, tim ini menjadi saling mengenal, kerja sama, dan sedang membangun hubungan baik, kejujuran, kepercayaan, dan komunikasi terbuka. Mereka mencoba untuk menentukan apa yang diperlukan, anggota

tim biasanya memiliki antusiasme yang besar. Akan tetapi, mereka tidak tahu bagaimana bekerja sebagai sebuah tim. Pada tahap ini adalah memutuskan apa yang harus mereka capai. Tahap 2 *Storming*, dicirikan dengan kewalahan oleh informasi dan tugas. Kadang-kadang perebutan kekuasaan, emosi, dan ego. Tahap ini adalah yang paling sulit untuk diatasi. tim biasanya berlanjut ke tahap berikutnya. Tahap 3 *Norming*, tim bergerak menuju misi. Pada tahap ini kontak pelanggan dan pengukuran fokus pada misi. Ini adalah tahap pertama di mana tim benar-benar bekerja sebagai satu tim. Di sini tim tahu bagaimana untuk beroperasi sebagai tim. Selanjutnya tahap 4 *performing*, akhirnya pada tahap ini tim menjadi efektif. Anggota tim kerja (*work team*) bersama-sama untuk mencapai misi. (Colquitt, Lepine and Wesson, 2011).

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

"To what extent do we as a team...., there 9 caterories relate to areas of effective teamwork: purpose and goals, use of resources, team procedures, team atmosphere, team style, creativity, team relationships, external relationships, individual needs". (Symfony's groups. <http://www.symfony.com/twgshort.htm> (*Team Work Quesionnaire*).

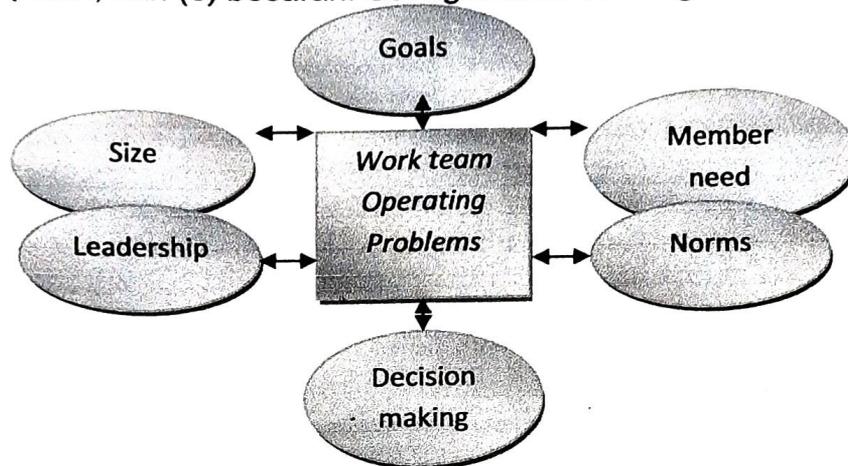
Ada tujuh "keterampilan dasar yang di pergunakan untuk berlangsungnya team", (<http://www.Bham, Wednet, Edu/Mod 8 team. htm>.) penjabarannya sebagai berikut: (1) mendengarkan secara cermat terhadap berbagai informasi dari anggota kelompok, (2) saling memberikan masukan, (3) berusaha menyakinkan orang lain, (4) timbul perasaan tertarik pada masalah-masalah yang sedang di bahas, (5) memberikan bantuan pada anggota yang mengalami kesulitan, (6) memberikan masukan atau bertukar pendapat, dan (7) berperan aktif dalam berbagai kegiatan.

Menjadi tim maka sebagian orang tertentu harus memiliki "karakteristik tim" antara lain: (1) sepakat terhadap misi, (2) semua anggota mentaati peraturan yang berlaku, (3) terdapat pembagian tanggung jawab yang adil, (4) saling membantu. (Fandy Tjiptono, 2000)

Diperlukan kerjasama tim agar tim mencapai tujuan dan sasarannya dengan baik, karena pada dasarnya tim adalah sekelompok orang yang tergantung satu sama lain dalam upaya mencapai satu tujuan yang bersama. Sehingga beban tugas dan tanggung jawab di pikul bersama dan setiap anggota secara sukarela menjalankan kepentingan kepada kepentingan kelompok serta kemampuan individual diinkorporasikan dalam kemampuan tim secara keseluruhan. Maka dari itu cirri-ciri kerjasama tim yang efektif dalam *Work team* adalah: (1) Para anggota tim terbuka dan jujur terhadap satu dengan yang lainnya, (2) terdapat iklim saling mempercayai, (3) bekerja sama, (4) pengambilan keputusan berdasarkan prinsip konsensus, (5) jalur-

jalur komunikasi terbuka dan terpelihara dengan baik, (6) semua anggota tim memiliki kesepakatan/komitmen yang kuat kepada tujuan tim.

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



Gambar 2.11. *Source Of Work Team Problem*
 Sumber: Donald F. Hervey and Donald R. Brown, 1992

Sumber-sumber masalah di atas menunjukkan bahwa: *Tujuan*, dapat menjadi salah satu timbulnya sumber permasalahan dalam *work team* karena para anggota organisasi belum tentu memiliki kemampuan dan keahlian untuk menentukan tujuan pribadinya dan merumuskannya, sehingga sesuai dengan tujuan kelompok, artinya seorang menjadi anggota karena rendahnya kemampuan tersebut, perumusan tujuan pun sering menjadi kabur, arah kurang jelas atau sering berubah tanpa kejelasan faktor penyebabnya karena mungkin terlalu di pengaruh oleh rumusan-rumusan tujuan pribadi anggotanya. Masalah tujuan ini penting mengingat tujuan itulah yang menjadi tolak ukur apakah kerjasama tim itu ada dalam posisi yang tepat. Tetapi juga memiliki pengaruh sebaliknya yaitu mendukung. *Kebutuhan kelompok*, yang diperlukan dalam tim adalah keseimbangan kepuasan kebutuhan kelompok dan kebutuhan para anggotanya secara individual karena salah satu tugas tim adalah merumuskan norma-norma yang mengikat yang secara administratif, legal, social, moral, dan etis dapat di pertanggung jawabkan dan dapat ditaati oleh seluruh anggota tim. *Pengambilan keputusan*, cara-cara yang dipakai dalam proses pengambilan keputusan juga sering menjadi sumber kesulitan operasional dalam kehidupan tim. Dalam sudut pandang efektifitas keputusan yang diambil dan kelancaran pelaksanaannya, pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat ternyata merupakan cara yang paling tepat. *Leaders*, salah satu hal yang dihadapi tim

yang dapat menjadi sumber permasalahan baginya menyangkut kepemimpinan dalam arti, sampai sejauh mana tim mempunyai kekuasaan untuk mengendalikan diri sendiri dan orang lain. *Size and norm*, dari teori perilaku bahwa suatu tim atau kelompok akan lebih efektif dan kompak apabila dalam menunaikan tugas, memikul tanggung jawab dan menyelesaikan pekerjaan di berikan kebebasan atau otonomi dalam bertindak, termasuk dalam hal menentukan standar mutu kinerja tim dan dalam memutuskan teknik-teknik penyesuaian masalah yang menurut sudut pandang mereka paling tepat, bila tidak, maka tim bisa dihindangi penyakit partisipasi rendah, bosan, dan sifat apatis.

Kunci keberhasilan kerjasama dalam *work team*, menganjurkan 10 strategi untuk meningkatkan kinerja suatu tim dalam rang pencapaian tujuan organisasi tersebut: (1) saling ketergantungan satu sama lain, (2) perluasan tugas, (3) penjajaran (*alignment*), (4) bahasa yang umum, (5) kepercayaan dan respek, (6) memperlihatkan bakat anggota tim, (7) keterampilan memecahkan masalah, (8) trampil menangani konflik, (9) penilaian tindakan, (10) penghargaan. (Goetsch and Davis, 1997)

Kerja tim merupakan elemen penting dalam total quality, lebih lanjut lagi menurutnya kerjasama tim adalah sekelompok orang yang bekerja bersama-sama atas dasar: (1) persepsi yang sama, (2) suatu tujuan umum, (3) prosedur-prosedur yang disepakati bersama, (4) komitmen, (5) kerjasama, (6) memecahkan masalah dengan diskusi yang terbuka. (Goetsch and Davis, 1997)

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

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

Ada poin penting seputar kesuksesan tim kerja dalam kerjasama tim sebagai berikut: *honesty, selflessness, dependability, enthusiasm,*

responsibility, cooperativeness, initiative, patience, resourcefulness, punctuality, tolerance/sensitivity, perseverance". (Goetsch and Davis, 1997)

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

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

Tim yang dinamis memiliki pendekatan yang proaktif untuk memecahkan masalah serta untuk membuat keputusan, keputusan yang dicapai melalui konsensus; setiap orang menerima keputusan tersebut dan bersedia mendukung. Anggota tim memahami dengan jelas dan menerima semua keputusan, dan bersedia mendukung rencana yang ditetapkan. Selanjutnya sebuah tim perlu menguji dirinya sendiri secara rutin. Tujuannya untuk melihat bagaimana pelaksanaan rencana selama ini. "penyempurnaan berkelanjutan" (*continuous improvement*) dan "manajemen proaktif" (*proactive management*) merupakan falsafah yang bisa diterapkan dengan baik bagi pembentukan tim yang dinamis. Jika muncul masalah kinerja, mereka bisa segera memecahkan masalah sebelum berkembang menjadi masalah serius. Dalam pembuatan keputusan tim ada beberapa ciri keputusan yang baik, (1)

mutu, keputusan dan, (2) komitmen, keputusan yang berkomitmen adalah keputusan yang logis, didukung oleh alasan yang kuat.

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

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

4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan penting dalam setiap kehidupan pribadi seseorang maupun sebagai anggota organisasi. Untuk mendapatkan keputusan yang tepat dan terbaik dari berbagai alternatif yang dikembangkan, seseorang harus mengambil keputusan. Secara umum pengambilan keputusan didefinisikan sebagai pemilihan dari beberapa alternative. "*decision making is almost universally defined as choosing between alternatives*" (Luthans, 2009)

Senada dengan hal itu, Pengambilan keputusan dikatakan sebagai inti perencanaan, karena perencanaan belum ada, kecuali keputusan telah dibuat, terutama yang menyangkut sumber-sumber daya dan arah pelaksanaan. "*Decision making is defined as selection of a course of action from among alternatives, it is at the core of planning*" (Koontz dan Wehrich, 2005). Pengambilan keputusan dinyatakan sebagai bagian terbesar dalam kegiatan perencanaan. Proses pengambilan keputusan memerlukan, a) batasan dan pendekatannya, b) mengidentifikasi alternatif, c) mengevaluasi alternatif dalam kaitan dengan pencapaian tujuan, dan d) menetapkan alternatif.

Senada dengan itu, membuat keputusan adalah proses menentukan pilihan dari beberapa alternative yang ada. Keputusan yang baik akan membantu individu, kelompok dan organisasi mencapai prestasi atau mencapai tujuan organisasi. "*decision making as the process of making choices from among several alternatives*. (Greenberg dan Baron, 2008).

Menurut (Simon, 1997) "*every decision involves elements of two kinds, which were called "factual" and "value" elements respectively*. mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah memilih alternative berdasarkan fakta dan nilai. Ini membawa kepada suatu pengertian tentang keputusan administrative yang benar, dan menjelaskan perbedaan antara permasalahan-permasalahan administrasi.

Menurut (George dan Jones, 2005) "*decision making as the process by which member of an organization chooses a specific course of action to respond to both the problem and the opportunities that confront them*". Pengambilan keputusan sebagai proses dimana anggota organisasi membuat pilihan akan suatu tindakan spesifik tertentu untuk mengatasi masalah atau mendapatkan peluang yang ada dihadapan mereka. Pengambilan keputusan yang baik pada suatu kegiatan tertentu akan membantu individu, kelompok atau organisasi menjadi efektif atau sebaliknya keputusan yang jelek akan merintangai efektivitas atau mengarah pada tindakan yang menghasilkan kinerja rendah atau sikap negatif di semua tingkatan organisasi.

Menurut (Kinicki dan Kreitner, 2008), pengambilan keputusan adalah "*identifying and choosing solutions that lead to a desired result*." hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan adalah mengidentifikasi dan memilih solusi yang sesuai dengan tujuan. Lebih lanjut dijelaskan "*logical four-step approach to decision making: identifying the problem, generating solutions, selecting a solution, implementing and evaluating the solution*." Dalam proses pengambilan keputusan rasional memiliki empat langkah yaitu: mengidentifikasi masalah, mengembangkan alternatif, memilih keputusan yang terbaik, dan melaksanakan dan menilai keputusan. Pengambilan keputusan dikenal sebagai hal yang penting bagi organisasi dan manajemen untuk mencapai kinerja yang efektif. Ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan menentukan efektif atau tidak efektifnya kinerja.

Menurut (Colquitt, Lepine dan Wesson, 2009) "*decision making refers to the process of generating and choosing from a set of alternatives to solve a problem*" dan lebih lanjut dalam "*rational decision making model*" dikatakan:

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

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

Pengambilan keputusan ini penting dalam manajemen karena berdampak pada kesuksesan organisasi atau bahkan sebaliknya. Dan

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

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

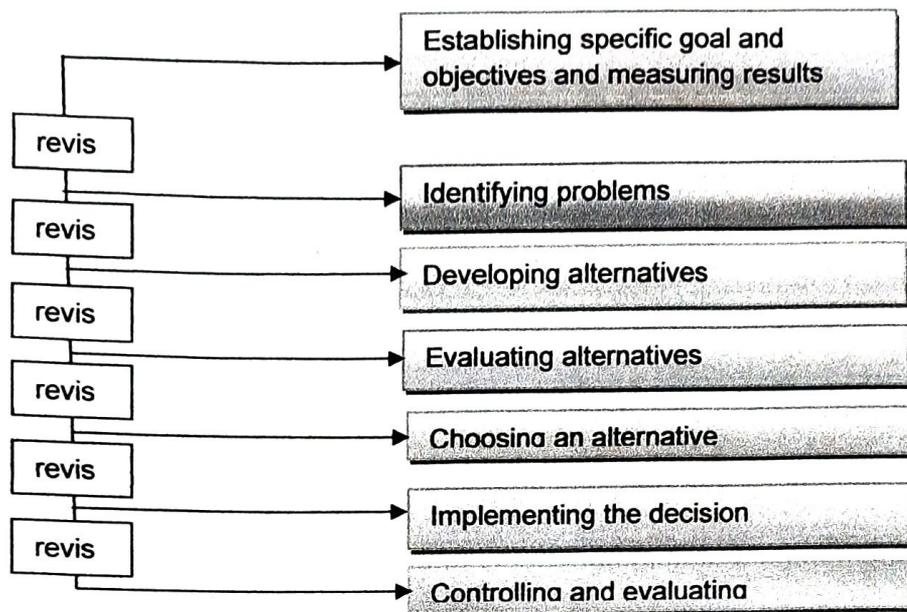
Pengambilan keputusan merupakan pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah, pengumpulan fakta dan data yang relevan, analisis masalah. Menurut Simon bahwa tugas keputusan mencakup tiga langkah, yaitu: 1) harus mempertimbangkan strategi alternatif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

Pengambilan keputusan adalah cara untuk mencapai tujuan, jadi bukan tujuan. Pengambilan keputusan adalah salah satu mekanisme keorganisasian. Keputusan, adalah suatu tanggapan keorganisasian. Berikut proses pengambilan keputusan (*Decission making process*), (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1994)

- 1) Menentukan tujuan dan mengukur hasilnya. Dalam proses penyusunan perencanaan, organisasi memerlukan tujuan dan sasaran yang jelas. Hal ini akan mempengaruhi hasil yang harus dicapai secara efektif. Tujuan dan sasaran yang jelas akan menjadi parameter untuk mengetahui apakah pelaksanaan tugas dapat diselenggarakan secara efektif dan

efisien. Bila tidak, maka hal ini merupakan masalah yang harus dibuat keputusan.

- 2) Mengidentifikasi masalah. Penyusunan tujuan dan sasaran yang jelas dan terukur, akan memungkinkan diadakan evaluasi apakah telah timbul masalah. Jika ada perbedaan antara rencana tujuan dan sasaran dan hasil karya yang seharusnya dicapai, maka terdapat masalah. Tingkat keseriusan masalah ditentukan oleh seberapa perbedaan yang ada. Oleh karena itu perlu ditetapkan standar pencapaian hasil agar dapat diketahui seberapa besar masalah yang dihadapi.
- 3) Mengembangkan alternatif. Dalam menghadapi masalah, terlebih dahulu mencari, mengembangkan alternatif yang mungkin untuk memecahkan masalah. Alternatif-alternatif yang ada perlu dievaluasi terlebih dahulu agar memperoleh hasil yang maksimal.
- 4) Mengevaluasi alternatif-alternatif. Menilai alternatif untuk memilih yang paling menguntungkan dalam segala segi dan paling memenuhi syarat untuk mencapai tujuan. Ada tiga kondisi yang memungkinkan mengevaluasi dari hubungan antara alternatif dan hasil yaitu kepastian, ketidakpastian, dan resiko.
- 5) Memilih alternatif. Pemilihan alternatif dilakukan setelah ada kegiatan evaluasi terhadap berbagai alternatif yang tersedia. Tahap ini adalah tahap yang paling penting, karena keputusan yang diambil akan mendatangkan konsekuensi tertentu.
- 6) Melaksanakan keputusan. Suatu pilihan atas alternatif disebut dengan keputusan. Penolakan terhadap keputusan memberikan tanda bahwa keputusan tersebut tidak tepat, meskipun dari segi teknis keputusan itu baik. Manajer mampu membuat keputusan yang baik juga harus mampu menggunakan keputusan tersebut menjadi keputusan yang adaptif terhadap perilaku organisasi. Cara yang paling baik adalah dengan mensosialisasikan dahulu keputusan yang dibuat melalui jalur-jalur komunikasi kepada anggota organisasi dan kelompoknya.
- 7) Pengendalian dan evaluasi. Penyimpangan terhadap hasil nyata suatu perencanaan adalah masalah. Apabila ditemukan masalah, harus segera mengadakan perubahan, apakah itu melalui suatu keputusan, ataukah melalui evaluasi kembali strategi selama ini yang menyebabkan adanya penyimpangan. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.12. *Decision making process*
 Sumber: Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1994

Menurut (Colquitt, Lepine dan Wesson, 2009) masalah-masalah dalam pengambilan keputusan karena para karyawan tidak selalu membuat keputusan-keputusan yang rasional, adalah hal yang mudah untuk membuat keputusan-keputusan alternatif. Banyak keputusan yang dibuat di dalam organisasi yang terlihat baik pada saat itu dan dibuat dengan dasar kebenaran yang sepertinya sempurna namun berbalik menjadi apa yang dianggap sebagai "hasil yang buruk." Masalah tersebut yaitu:

Pertama, Informasi terbatas (*limited information*). Meskipun sebagian besar karyawan menganggap diri mereka sebagai para pengambil keputusan yang rasional, kenyataannya adalah bahwa mereka semua adalah subjek dari rasionalitas yang terbatas. Rasionalitas terbatas adalah pemikiran bahwa para pengambil keputusan semata-mata tidak memiliki kemampuan atau sumber daya untuk memproses semua informasi yang tersedia dan memiliki alternatif untuk membuat sebuah keputusan yang optimal. Batasan ini berasal dari dua permasalahan penting dalam pengambilan keputusan. Pertama, orang harus menyaring dan menyederhanakan informasi untuk dapat memahami lingkungan mereka yang kompleks dan potensi-potensi pilihan yang mereka hadapi. Kedua, karena setiap orang tidak mungkin mempertimbangkan setiap alternatif saat membuat sebuah keputusan, mereka akan merasa puas. **Keputusan** terjadi saat para pengambil keputusan memilih alternatif pertama yang dapat dipertimbangkan.

Kedua, kesalahan persepsi (*faulty perceptions*), sebagai pengambil keputusan, para karyawan dipaksa untuk bersandar pada persepsi mereka untuk membuat keputusan. Persepsi adalah proses pemilihan, pengaturan,

penyimpanan, dan mengingat kembali informasi tentang lingkungan/keadaan. Walaupun persepsi dapat sangat bermanfaat, karena mereka membantu kita memahami lingkungan di sekitar kita, namun mereka seringkali berbeda versi dengan realitas yang ada. Persepsi dapat membahayakan pengambilan keputusan, karena kita cenderung berasumsi atau membuat evaluasi berlandaskan persepsi tersebut. Persepsi selektif merupakan kecenderungan bagi orang-orang untuk melihat lingkungan mereka hanya jika ia mempengaruhi mereka dan konsisten dengan harapan mereka.

Salah satu kesalahan asumsi yang cenderung dibuat orang adalah ketika ia percaya bahwa orang lain berpikir, merasakan, dan berbuat hal yang sama dengannya. Asumsi ini dikenal dengan **proyeksi/penonjolan bias**. Yaitu, orang-orang menonjolkan pikiran-pikiran, sikap, dan motif-motif mereka sendiri terhadap orang lain. Proyeksi bias menyebabkan masalah dalam pengambilan keputusan karena ia membatasi kemampuan kita mengembangkan kriteria yang layak untuk sebuah keputusan dan mengevaluasi keputusan secara seksama.

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

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

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

Ke tiga, atribusi kesalahan, kategori lain dari masalah pengambilan keputusan terpusat pada bagaimana kita menjelaskan tindakan dan peristiwa yang terjadi di sekitar kita. Penelitian tentang atribusi menyatakan bahwa ketika orang-orang menyaksikan sebuah perilaku atau hasil, maka mereka membuat sebuah penilaian tentang apakah itu merupakan akibat internal atau eksternal. Misalnya, saat teman sekerja anda datang terlambat dan tidak mengukuti sebuah presentasi kelompok yang penting, anda tentu saja akan

membuat penilaian mengapa hal itu terjadi. Hasil penilaian anda mungkin akan mengarah pada faktor-faktor internal – misalnya, berpikir bahwa ia malas atau ia memiliki etika kerja yang rendah. Atau mungkin saja anda berpikir tentang faktor-faktor eksternal – misalnya, jalanan macet pada hari itu atau faktor-faktor lain yang mencegah teman anda datang tepat waktu.

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

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

Jenis-jenis pengambilan keputusan pimpinan sebagai berikut: (1) **jenis atokrasi** adalah pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan tanpa meminta pendapat atau saran-saran karyawan dan satuan kerja. (2) **jenis konsultatif** adalah pengambilan keputusan di mana pimpinan menyajikan permasalahan kepada individu atau kelompok karyawan, meminta pendapat dan saran-saran mereka sebelum benar-benar mengambil/membuat keputusan. Dengan jenis pengambilan keputusan ini, para karyawan “mengatakan sesuatu” dalam proses pengambilan keputusan, tetapi otoritas akhir tetap ditangan pimpinan. (3) jenis fasilitatif, otoritas pimpinan dalam mengambil keputusan akan berubah apabila menggunakan **jenis fasilitatif**, di mana pimpinan menyajikan permasalahan kepada sekelompok karyawan dan mencari konsensus penyelesaian bersama. (Colquitt, Lepine and Wesson, 2009)

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

A. Kerangka berpikir

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengambilan keputusan

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

Kemampuan pengambilan keputusan merupakan kapasitas seorang pemimpin untuk menyelesaikan berbagai tugas. Pengambilan keputusan merupakan tindakan individu dalam menetapkan kebijakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

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

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

2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Keberhasilan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya atau orang lain untuk melakukan tugas yang diperintahkannya, dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh sumber kewenangan yang dimilikinya, dan karakteristik pribadi pemimpin tersebut. Jika pemimpin merasa bahwa sumber kekuasaannya berasal dari pendukungnya maka ia akan cenderung memerankan gaya yang memperhatikan kepentingan pendukungnya. Gaya kepemimpinan seseorang beranjak dari kepemimpinan yang ekstrim kepada yang moderat.

Gaya kepemimpinan adalah segenap kemampuan pimpinan menggerakkan orang-orangnya agar mereka mau dan rela melaksanakan tugas-tugasnya. Sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi gaya kepemimpinan memberikan beberapa pengertian yang tergantung di sudut mana seseorang memandang. Untuk situasi tertentu, seseorang boleh saja dikatakan otoriter karena ia berkepentingan untuk membela kepentingan pihak-pihak tertentu, sehingga bagi pihak yang diuntungkan pemimpin seperti ini disebut baik. Sekalipun ia tidak mengutamakan kepentingan umum. Sebaiknya seorang pemimpin yang moderat boleh juga dipandang sebagai otoriter jika yang disampaikan kepadanya tidak diperhatikan. Mengacu pada pandangan ini, kepemimpinan seseorang tergantung kepada mata yang memandang, yang menjadi inti dalam gaya kepemimpinan ini adalah pencapaian tujuan, dimana anggota atau bawahannya melakukan tugasnya dengan rela.

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

pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan bawahan yang dipimpinnya, atau pemimpin dapat mengarahkan keinginan bawahan mengikuti keinginan pemimpin kontinum, gaya kepemimpinan dari otoriter kepada demokratis.

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

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

Aspek lain dari gaya kepemimpinan yang dapat memberikan kepuasan bagi bawahan, adalah kesempatan pendelegasian tugas kepada bawahannya. Seorang pemimpin atau ketua program studi yang berani medelegasikan tugasnya menunjukkan kepercayaan kepada bawahan. Tentunya kepercayaan ini tidak lahir begitu saja, tapi telah dibina melalui hubungan baik dan prestasi kerja, serta persiapan yang diberikan kepada bawahan yang hendak mendapat pendelegasian, melalui pelatihan atau pendidikan, dan magang. Pemimpin yang baik akan mengkomunikasikan semua tugas kepada orang lain dengan baik. Sehingga bawahan dapat melakukan tugasnya dengan benar. Pemimpin juga harus menyediakan prosedur kerja dan kejelasan tugas kepada bawahannya, sehingga dalam pelaksanaan tugas tersebut bawahan mengetahui, batas kontribusi yang diberikannya. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam menggerakkan bawahan sangat tinggi. Kebebasan kerja diperlukan bawahan, namun, kebebasan ini diikuti dengan pengawasan yang tepat.

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

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

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

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

3. Pengaruh kerja tim terhadap pengambilan keputusan.

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

Pengambilan keputusan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin perusahaan atau organisasi. Kecerdasan dan pengalaman pemimpin berpengaruh terhadap pengambilan keputusan pemimpin yang dalam praktiknya dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola tekanan antar pribadi, membuat keputusan kunci yang mengakibatkan organisasi menjadi naik atau bahkan terpuruk yang pada akhirnya mereka dibanggakan atau bahkan disalahkan. Pengambilan keputusan pada hakikatnya merupakan suatu pilihan dari beberapa alternatif. Sedangkan proses pengkajian alternatif guna mencari pilihan yang paling tepat. Dengan

demikian dapat diduga kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan.

4. Pengaruh kerja tim terhadap kinerja.

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

Kinerja adalah suatu proses yang menghasilkan sesuatu yang tidak terpisahkan dengan situasi kondisi fisik, non-fisik, moral dan mental, lingkungan dan tempat dimana kinerja itu berproses dan dilakukan. Kinerja merupakan nilai dari perilaku pegawai yang diasosiasikan, baik secara positif maupun secara negatif, dengan pencapaian tujuan organisasi. Apapun aktivitas yang dijalankan seseorang adalah kinerja. Seperti misalnya melaksanakan pekerjaan seefisien dan seefektif mungkin hasil adalah tolok ukur kinerja. Kinerja dibagi menjadi kinerja rutin dan kinerja yang dapat diadaptasi. Kinerja rutin meliputi respon yang telah diketahui yang muncul dalam keadaan normal, rutin, atau dengan cara yang dapat diprediksi. Sebaliknya, kinerja yang dapat diadaptasi meliputi respon pegawai terhadap pemenuhan tugas yang tidak biasa, atau tidak dapat diprediksikan. Sesuai dengan kerangka berfikir di atas, diduga kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

5. Pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja.

Kemampuan pengambilan keputusan merupakan kapasitas individu baik secara fisik maupun mental untuk menyelesaikan berbagai tugas berkaitan dengan proses pengambilan keputusan meliputi perumusan tujuan, analisis alternatif, dan penetapan keputusan. Pengambilan keputusan sebagai suatu rangkaian kegiatan atau proses dalam memilih berbagai alternatif, mengembangkan, dan mengevaluasinya melalui penetapan berbagai kriteria –kuantitatif dan kualitatif- hingga pada akhirnya dapat diambil keputusan terbaik menghendaki tingkat kemampuan yang tinggi dari seorang kepala sekolah. Bentuk keputusan yang diambil, haruslah didukung oleh para staf/dosen, sehingga dapat tercapai tujuan-tujuan akademik.

Prosedur yang ditempuh ketua program studi dalam mengambil keputusan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki merupakan faktor penentu pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Seringkali tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran tidak tercapai karena keputusan yang diambil tidak mendukung pencapaian tujuan program yang telah dicanangkan. Keputusan yang diambil melalui langkah-langkah yang

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

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

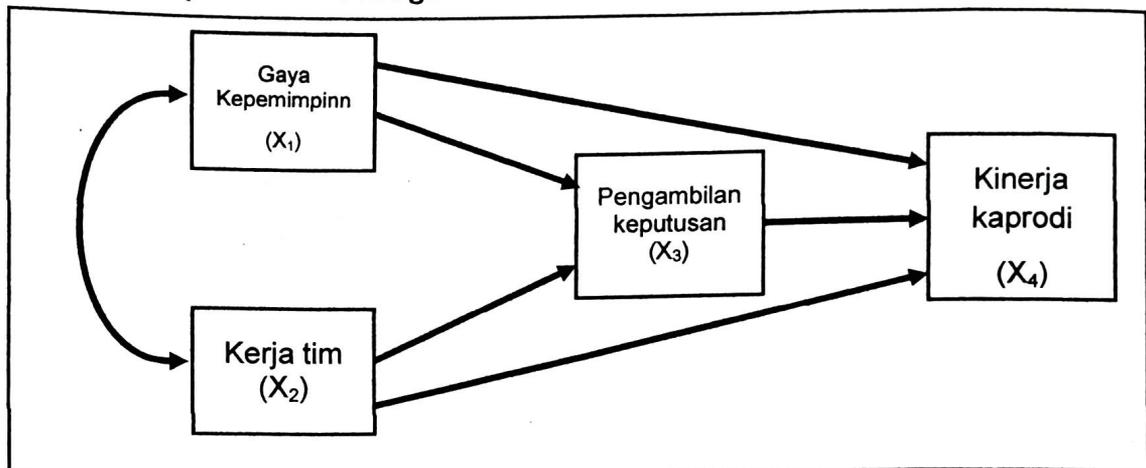
B. Hipotesis Penelitian

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

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

C. Model Hipotetik penelitian

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



METODOLOGI PENELITIAN

Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, maka metode yang digunakan adalah metode survey dengan tehnik analisa jalur (*path analysis*) yang akan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung pada setiap variabel penelitian. Adapun variabel yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan (X₁), kerja tim (X₂), pengambilan keputusan (X₃) dan kinerja (X₄).

Penelitian dilaksanakan di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ketua program studi di lingkungan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta. Jumlah Prodi di lingkungan UIN. Dengan data prodi sebagai berikut: 10 prodi pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, 5 prodi Fakultas Adab dan Humaniora, 3 prodi pada Fakultas Ushuluddin dan Filsafat, 12 prodi pada Fakultas Syari'ah dan Hukum, 7 prodi pada Fakultas Ilmu Da'wah dan Ilmu Komunikasi, 5 prodi pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, 9 prodi pada Fakultas Sain dan Tehnologi, 4 prodi pada Fakultas Kedokteran dan Kesehatan, 4 prodi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh dari 46 orang responden penelitian, setelah diolah secara statistik maka deskripsi masing-masing variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

Keterangan	Gaya kepemimpinan	Kerja tim	Pengambilan keputusan	Kinerja
Jumlah sampel (n)	46	46	46	46
Rerata	119,26	94,85	121,78	136,48
median	118	97	124	135
modus	115	105	135	125
simpangan baku (SD)	10,59	8,71	11,81	13,82
skor minimum	100	78	95	105
skor maksimum	149	108	139	169
rentang skor	49	30	44	64

B. Pengujian Persyaratan Analisis

1. Uji Normalitas

Tabel Rangkuman Hasil Pengujian Normalitas *Liliefors*

Galat Taksiran Regresi	Lhitung	L _t		Keterangan
		0.05	0.01	
X ₃ atas X ₁	0.0375	0.131	0.152	Normal
X ₃ atas X ₂	0.0742	0.131	0.152	Normal
X ₄ atas X ₁	0.0757	0.131	0.152	Normal
X ₄ atas X ₂	0.0253	0.131	0.152	Normal
X ₄ atas X ₃	0.0385	0.131	0.152	Normal

Dari tabel tersebut terlihat bahwa data gaya kepemimpinan (X₁), kerja tim (X₂), pengambilan keputusan (X₃), kinerja (X₄), diperoleh hasil nilai L tertinggi atau L hitung lebih kecil dari L tabel atau $L_o < L_t$ maka data berdistribusi normal.

2. Uji Homogenitas Varian

Tabel rangkuman Uji Homogenitas Varians Uji Bartlett.

Variabel	Dk	χ^2_h	χ^2_t		Keterangan
			$\alpha=0.05$	$\alpha=0.01$	
$X_2 - X_1$	22	9.636	33.924	40.289	Homogen
$X_3 - X_1$	22	8.280	33.924	40.289	Homogen
$X_3 - X_2$	22	19.971	37.652	44.314	Homogen
$X_4 - X_1$	22	8.216	33.924	40.289	Homogen
$X_4 - X_2$	22	19.783	37.652	44.314	Homogen
$X_4 - X_3$	22	13.119	26.296	32.000	Homogen

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua kelompok data memiliki nilai $\chi^2_h < \chi^2_t$ sehingga dapat disimpulkan bahwa semua kelompok data : X_2 atas X_1 , X_3 atas X_1 , X_4 atas X_2 , X_4 atas X_3 , maka H_0 diterima artinya varians kelompok data X_4 atas X_3 adalah homogen.

3. Uji Linieritas dan Signifikansi Koefisien Regresi dan Korelasi

Tabel rangkuman hasil uji signifikansi regresi dan uji linieritas

NO	Model Regresi	F		KESIMPULAN
		F_h	F_t $\alpha=0,05$	
1	X_1 terhadap X_2 $X_2 = 42.442 + 0.439X_1$	17.582 0.292	4.06 2.05	Koefisien regresi signifikan Model regresi linier
2	X_1 terhadap X_3 $X_3 = 52.881 + 0.578X_1$	16.142 0.410	4.06 2.05	Koefisien regresi signifikan Model regresi linier
3	X_2 terhadap X_3 $X_3 = 55.358 + 0.70X_2$	16.005 1.76	3.21 2.02	Koefisien regresi signifikan Model regresi linier
4	X_1 terhadap X_4 $X_4 = 37.137 + 0.883X_1$	30.205 0.104	4.06 2.05	Koefisien regresi signifikan Model regresi linier
5	X_2 terhadap X_4 $X_4 = 41.369 + 1.003X_2$	29.206 4.06	0.227 2.02	Koefisien regresi signifikan Model regresi linier
6	X_4 terhadap X_3 $X_4 = 41.523 + 0.779X_3$	35.071 0.519	4.06 2.21	Koefisien regresi signifikan Model regresi linier

Dari tabel terlihat bahwa semua nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha=0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa semua model atau persamaan regresi menunjukkan hubungan yang linier.

C. Pengujian Model

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

Tabel Matriks Koefisien Korelasi Sederhana

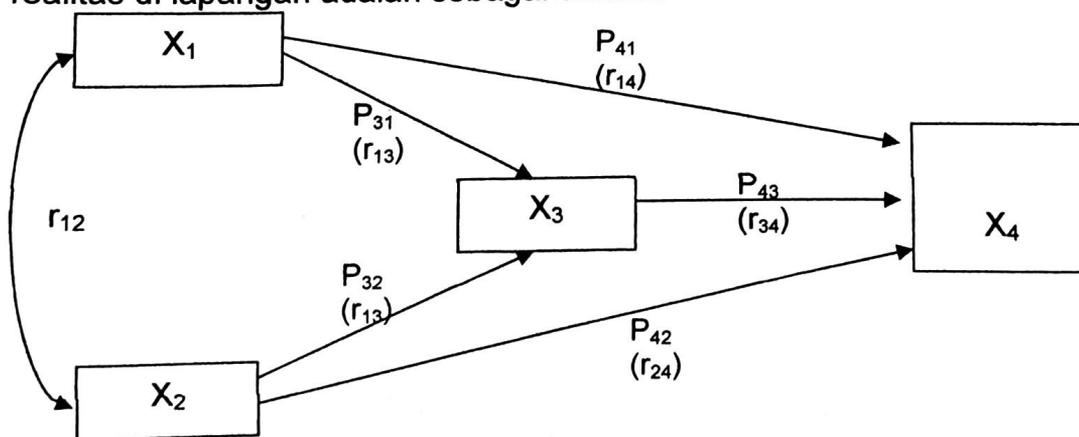
Matrik korelasi koefisien t hitung	X1	X2	X3	X4
X1	1	0.534	0.518	0.638
X2	0.534	1	0.516	0.632
X3	0.518	0.516	1	0.666
X4	0.638	0.632	0.666	1

Keterangan:

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

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

Untuk pengaruh kausal dari variabel-variabel yang diteliti, maka model teoritis yang dianalisis berdasarkan pemahaman konsep teoritis dan realitas di lapangan adalah sebagai berikut:



Gambar . Model hubungan Struktural Antar Variabel

Dari diagram jalur ini diperoleh lima buah koefisien jalur, yaitu ρ_{31} , ρ_{32} , ρ_{41} , ρ_{42} , dan ρ_{43} , dengan enam buah koefisien korelasi yaitu: r_{12} , r_{13} , r_{14} , r_{23} ,

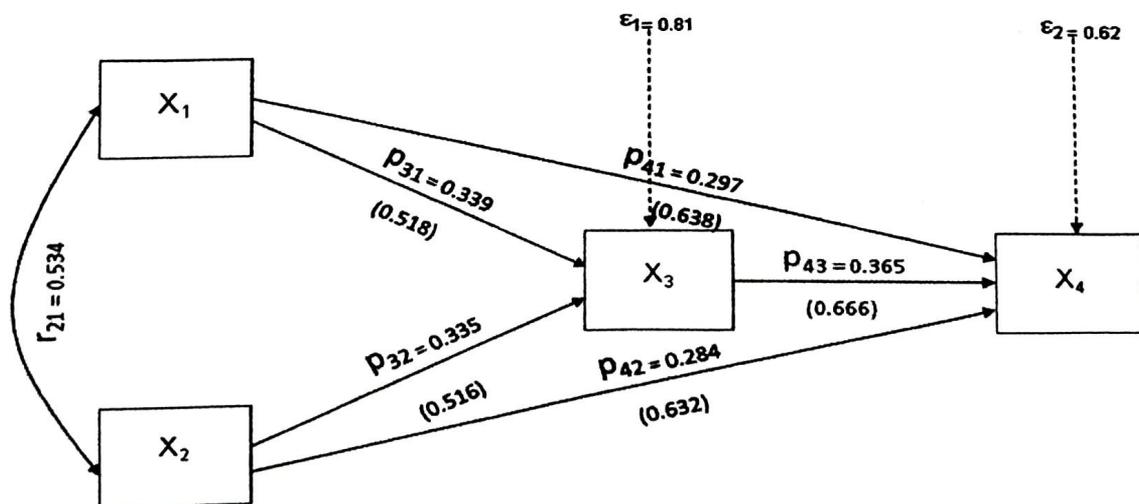
r_{24} , r_{34} . Selanjutnya dari hasil perhitungan koefisien korelasi pada tabel 4.13 dan menggunakan persamaan dengan cara perkalian matriks sesuai langkah kerja untuk metode analisis jalur, adapun rincian hasil perhitungan nilai koefisien jalur dapat dilihat pada table berikut:

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

VARIABEL	PENGARUH		
	LANGSUNG	TIDAK LANGSUNG Melalui X3	TOTAL
$X_1 \rightarrow X_3$	0,339 (0,518)	-	0,339 (0,518)
$X_2 \rightarrow X_3$	0,335 (0,516)	-	0,335 (0,516)
$X_1 \rightarrow X_4$	0,297 (0,638)	0,095 (11,230)	0,392 (11,868)
$X_2 \rightarrow X_4$	0,284 (0,632)	0,122 (0,177)	0,406 (0,809)
$X_3 \rightarrow X_4$	0,365 (0,666)	-	0,365 (0,666)

D. Penghitungan koefisien jalur

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



Gambar Struktur akhir analisis jalur setelah pengujian hipotesis

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

Tabel . Hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur

No	Pengaruh Langsung	Koef nilai pengaruh	t hitung	t table		Signifikansi / keberartian
				$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$	
1	Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Pengambilan Keputusan (X_3)	0.339	2.327	2.017	2.695	Signifikan/ memiliki keberartian
2	Kerja Tim(X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Pengambilan Keputusan (X_3)	0.335	2.461	2.018	2.698	Signifikan/ memiliki keberartian
3	Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (X_4)	0.297	2.304	2.017	2.695	Signifikan/ memiliki keberartian
4	Kerja Tim(X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (X_4)	0.284	2.360	2.018	2.39	Signifikan/ memiliki keberartian
5	Pengambilan Keputusan (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (X_4)	0.365	3.069	2.018	2.39	Signifikan/ memiliki keberartian
6	Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (X_4) melalui Pengambilan Keputusan (X_3)	0,095	2,461	2,018	2.698	Signifikan/ memiliki keberartian
7	Kerja Tim(X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (X_4) melalui Pengambilan Keputusan (X_3)	0,122	0,177	2,018	2.698	Signifikan/ memiliki keberartian

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

Tabel Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1.	Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung terhadap Pengambilan Keputusan (X_3)	$H_0 : \rho_{31} = 0$ $H_1 : \rho_{31} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung positif
2.	Kerja Tim(X_2) berpengaruh langsung terhadap Pengambilan Keputusan (X_3)	$H_0 : \rho_{32} = 0$ $H_1 : \rho_{32} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung positif
3.	Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung	$H_0 : \rho_{41} = 0$ $H_1 : \rho_{41} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung

	terhadap Kinerja (X_4)			positif
4.	Kerja Tim(X_2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (X_4)	$H_0 : \rho_{4.2} = 0$ $H_1 : \rho_{4.2} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung positif
5.	Pengambilan Keputusan (X_3) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (X_4)	$H_0 : \rho_{4.3} = 0$ $H_1 : \rho_{4.3} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh langsung positif
6	Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (X_4) melalui Pengambilan Keputusan (X_3)	$H_0: \rho_{41} \times \rho_{43} = 0$ $H1: \rho_{41} \times \rho_{43} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh tidak langsung
7	Kerja Tim(X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (X_4) melalui Pengambilan Keputusan (X_3)	$H_0: \rho_{42} \times \rho_{43} = 0$ $H1: \rho_{42} \times \rho_{43} > 0$	Ho Ditolak	Berpengaruh tidak langsung

E. Pengaruh langsung dan tidak langsung

1. Pengaruh langsung positif Gaya Kepemimpinan terhadap Pengambilan Keputusan.

Hipotesis 1 yang berbunyi, gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan, ternyata signifikan dan ini diuji secara statistik. Gaya kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar $(0,518)^2 \times 100 = 26.83\%$ terhadap pengambilan keputusan. Artinya 26.83% variasi perubahan kinerja ditentukan secara langsung oleh gaya kepemimpinan. Menurut temuan Colquitt, Lepine, Wesson, yang mengemukakan: *Leadership styles can describes how leaders actually use their power and influence in an affective way, and exactly can more effective with review of laders action in decision making style.* Demikian juga dalam *"Integrative Model Of Organization Behavior."* Dengan demikian temuan ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh. Ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor yang paling berpengaruh secara signifikan terhadap pengambilan keputusan

2. Pengaruh langsung positif Kerja Tim terhadap Pengambilan Keputusan

Hipotesis 3 yang berbunyi, kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan, ternyata signifikan dan ini diuji secara statistik. Kerja tim memberikan kontribusi sebesar $(0,516)^2 \times 100 = 26.63\%$ terhadap pengambilan keputusan, artinya 26.63% variasi perubahan pengambilan keputusan dijelaskan/ditentukan secara langsung oleh kerja tim. Menurut temuan Colquitt, Lepine, dan Wesson, dalam *"Integrative*

Model Of Organization Behavior." Dengan demikian temuan ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh. Bahwa kerja tim merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap pengambilan keputusan.

3. Pengaruh langsung positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

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

4. Pengaruh langsung positif Kerja Tim terhadap Kinerja

Hipotesis 4 yang berbunyi, kerja tim berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, ternyata signifikan dan ini diuji secara statistik. Kerja tim memberikan kontribusi sebesar $(0,632)^2 \times 100 = 39.94\%$. terhadap kinerja. Artinya 39.94% variasi perubahan kinerja dijelaskan/ditentukan secara langsung oleh kerja tim. Menurut temuan Robbin dan Judge *Work team* adalah team yang berinteraksi dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja dalam bidang dan tanggung jawabnya. Sehingga work team dapat meningkatkan sinergi positif lewat upaya yang anggotanya menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih baik. Begitu pula menurut temuan LMI-CEO yang menggambarkan hubungan kerja dengan kecenderungan perilaku kerja melalui 7 indikator kinerja yaitu: (1) produktivitas, (2) kualitas kerja, (3) inisiatif, (4) Kerja Tim, (5) pemecahan masalah, (6) Tanggapan adanya stress dan konflik di tempat kerja, (7) motivasi kerja. Dan menurut temuan Colquitt, Lepine, dan Wesson, dalam "*Integrative Model Of Organization Behavior.*" Dengan demikian temuan ini menunjukkan adanya penegasan yang sesuai antara konfirmasi teori dengan hasil analisis jalur yang diperoleh. Bahwa kerja tim merupakan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

5. Pengaruh langsung positif Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja

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

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan penelitian menjadi salah satu hal yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Meskipun tujuh hipotesis telah teruji kebenarannya, perlu adanya kehati-hatian dalam menginterpretasikan hasil penelitian ini, karena adanya beberapa keterbatasan penelitian. Adapun keterbatasan tersebut antara lain:

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

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

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

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

KESIMPULAN

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

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

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

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

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

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

IMPLIKASI

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

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

SARAN

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

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