

# HUBUNGAN ANTARA PROFESIONALITAS, KREDIBILITAS, DAN INTEGRITAS TERHADAP TUGAS DENGAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN ADMINISTRATIF PEMIMPIN

**Mochamad Aris Munandar**

Program Pascasarjana UPN "Veteran" Jakarta

Jl. Batu III, Gambir – Jakarta Pusat

Telp. 021-3846116 Fax. 021-3843936, Email: pascaupnvj@gmail.com

---

## Abstract

*The study aims at finding out the relationship between professionalism, credibility and integrity toward the task with administrative decision making. The method of research employed is survey method and data analysis technique employed is correlation analysis. The research was conducted in the Headquarters of Indonesian National Defence Forces in Jakarta with 60 samples which were selected randomly. The results of the research reveal that there is a positive correlation between professionalism with administrative decision making, credibility with administrative decision making, integrity toward the task with administrative decision making and between professionalism, credibility, integrity toward the task all together with administrative decision making. The results of the study conclude that the more improved the administrative decision making is the more increase the professionalism, credibility and integrity toward the task.*

**Key Words:** *professionalism, credibility, integrity, administrative decision*

---

## PENDAHULUAN

Komandan atau pemimpin di tingkat manapun dalam organisasi setiap saat selalu dihadapkan pada persoalan pengambilan keputusan, demikian juga di dalam organisasi Tentara Nasional Indonesia (TNI). Pengambilan keputusan dimulai pada tingkat yang paling sederhana sampai ke tingkat paling kompleks, tergantung pada besar atau kecilnya organisasi. Pengambilan keputusan harus tepat, sehingga dapat dijalankan, baik oleh komandan maupun anggota yang menjadi bawahannya, dan harus menaati, mematuhi dan bertanggungjawab pada setiap keputusan yang diambil. Namun dalam kenyataan tidak semua pengambilan keputusan administratif dilakukan dengan tepat, sehingga berpengaruh terhadap pelaksanaan keputusan tersebut.

Banyak faktor yang diduga berhubungan dengan pengambilan keputusan administratif. Faktor-faktor tersebut antara lain komunikasi antarpribadi, kontrol dari pimpinan, iklim organisasi, kemampuan manajerial komandan, gaya kepemimpinan,

kepuasan kerja, profesionalitas, kredibilitas dan integritas terhadap tugas, dan sebagainya.. Faktor profesionalitas, kredibilitas dan integritas terhadap tugas diduga memiliki hubungan sangat dominan dengan pengambilan keputusan administratif, sehingga penelitian difokuskan pada ketiga faktor tersebut.

Pengambilan keputusan administratif dilakukan melalui langkah-langkah, tindakan-tindakan, pemilihan, dan evaluasi dari berbagai alternatif yang memungkinkan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara tepat. Meningkatnya mutu keputusan yang dibuat oleh komandan akan memudahkan dalam memberi petunjuk pada bawahan. Hal ini akan memberi pengaruh yang positif terhadap profesionalitas seorang komandan. Komandan yang profesional adalah komandan yang mampu memberi petunjuk dan bimbingan kepada bawahan yang tercermin dalam pelaksanaan tugas yang dilandasi pendidikan dan keahlian.

Selain profesionalitas yang tinggi juga seorang komandan harus memiliki kredibilitas yang

baik, karena dengan kredibilitas yang dimiliki seorang komandan akan membangun kepercayaan dan keyakinan bawahan dalam pelaksanaan tugas. Keberhasilan komandan dalam membuat sebuah keputusan salah satunya dilihat dari sejauhmana kepercayaan dan keyakinan bawahan terhadap komandan. Komandan yang baik terbangun atas dasar integritas pribadi dari komandan itu sendiri. Komandan yang memiliki integritas adalah komandan yang taat pada nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas. Hal ini penting, karena dengan berpedoman pada nilai-nilai yang disepakati, komandan akan memiliki wibawa dan dipercaya oleh bawahannya.

Penelitian ini dilakukan di Mabes TNI Jakarta dan difokuskan hanya untuk mengkaji hubungan antara profesionalitas, kredibilitas dan integritas terhadap tugas serta kaitannya dengan pengambilan keputusan administratif di Mabes TNI Jakarta.

Penelitian dilakukan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara: (1) profesionalitas dengan pengambilan keputusan administratif, (2) kredibilitas dengan pengambilan keputusan administratif, (3) integritas terhadap tugas dengan pengambilan keputusan administratif, (4) profesionalitas, kredibilitas dan integritas terhadap tugas secara bersama-sama terhadap pengambilan keputusan administratif.

### **Pengambilan Keputusan Administratif**

Keputusan komandan wajib dituruti dan dijalankan oleh seluruh anak buah sebagai bawahannya. Hal ini merupakan aplikasi dari butir ke lima "Septa Marga" dengan kata-kata yang berbunyi "taat dan patuh kepada pimpinan". Kunci dalam membuat keputusan yang tepat yaitu bagaimana membuat perencanaan yang baik dan memecahkan masalah dengan benar (Susanto dan Kardi, 2004: 167). Pada dasarnya pengambilan keputusan merupakan pendekatan sistematis pada hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi, dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang tepat (Suryadi dan Ramdhani, 2000: 1). Salusu menjelaskan, bahwa pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi (Salusu, 1996: 67). Menurut Terry (1983: 112), pengambilan keputusan didefinisikan sebagai tindakan dalam menentukan sesuatu pendapat atau melakukan langkah-langkah tindakan pemilihan berbagai kemungkinan. Sedangkan Rue dan Byars (1977: 59) mengemukakan, bahwa pengambilan keputusan sebagai proses kondisi lingkungan yang

mencari dan memerlukan keputusan pengembangan kemungkinan analisis serta menyeleksi secara khusus. Siagian (1985: 83) menyatakan pengambilan keputusan merupakan pendekatan sistematis terhadap hakikat masalah, pengumpulan fakta dan data, penentuan alternatif yang dihadapi secara matang berdasarkan perhitungan mengambil tindakan yang paling tepat. Stoner (1982: 189) menyatakan pengambilan keputusan melukiskan suatu proses untuk memilih arah tindakan sebagai pemecahan suatu persoalan. Sementara itu Trundle (1976: 107) menjelaskan bahwa, pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai dasar alternatif perilaku dalam pengambilan beberapa kriteria yang terdiri dari dua atau lebih kemungkinan. Di samping itu, pengambilan keputusan dapat pula digambarkan sebagai proses pemikiran keputusan tentang masalah, dan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut dengan menjatuhkan pilihan pada salah satu alternatif tertentu (Prajoedi, 1990: 67). Oleh karena itu, pengambilan keputusan hendak dilakukan melalui pemanfaatan pengetahuan dari si pengambil keputusan, karena pemanfaatan pengetahuan merupakan aspek dalam pengambilan keputusan secara individual (Dunn, 2003: 39).

Dari beberapa penjelasan tentang definisi pengambilan keputusan sebelumnya, maka penulis menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pemilihan satu dari berbagai alternatif yang dilakukan secara sistematis melalui pengumpulan fakta, untuk selanjutnya memilih arah tindakan sebagai pemecahan suatu masalah, dengan menggunakan metode yang efisien sesuai situasi.

Sejalan dengan tujuan dan kegiatan organisasi militer maka komandan termasuk dalam kategori *administrative man*, di mana setiap pengambilan keputusan komandan dilandasi oleh: prinsip rasionalitas alamiah, keterbatasan individu, rasionalitas kemanusiaan, keaslian kebutuhan kepuasan dan kriteria aspirasi standar kepuasan (Lee, 1979: 203). Dalam pengambilan keputusan hendaklah dipahami dalam dua pengertian, pertama, penetapan tujuan yang merupakan terjemahan dari cita-cita dan aspirasi sebelumnya, ke dua, pencapaian maksud dan tujuan melalui implementasinya. Ringkasnya, segala keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui penerapannya (pelaksanaannya). Dan ini semua tentu saja berlandaskan hubungan kemanusiaan.

Para ahli dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, ekonomi, politik, statistik, organisasi, manajemen, dan ilmu sosial, di antara mereka umumnya telah memberi perhatian yang sangat besar dan telah memberi banyak informasi melalui berbagai penelitian tentang bagaimana seseorang

dan kelompok membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Pada umumnya mereka berbicara tentang "pengambilan keputusan yang deskriptif," yang menunjuk pada bagaimana sebenarnya suatu keputusan terjadi, dan "pengambilan keputusan preskriptif" yang berkaitan dengan seni dan optimalisasi pengambilan keputusan sehingga terjadi peningkatan kualitas dari keputusan yang dibuat.

Sungguhpun pengambilan keputusan itu sangat penting, di samping hal tersebut juga merupakan kegiatan politik yang paling kompleks dalam suatu organisasi. Setiap keputusan melibatkan pemilihan satu tujuan dan satu perilaku yang berhubungan dengannya, namun tujuan ini boleh jadi merupakan sarana dari suatu tujuan yang lebih jauh, dan seterusnya sehingga tercapai tujuan akhir (*Simon, 2000: 50*). Hal ini tentunya tidak terlepas dari salah satu fungsi keputusan itu sendiri yang bersifat "futuristis" (menyangkut hari depan), yang mana efeknya akan berlangsung atau bergema di hari-hari yang akan datang (*Prajoedi, 1976: 3-4*). Brinckloe dalam Salusu menjelaskan bahwa sebenarnya ada empat tingkat keputusan, yaitu (1) *automatic decisions*, (2) *expected information decisions*, (3) *factor weighting decisions*, dan (4) *dual uncertainty decisions* (*Salusu, 1996: 53*).

Pengambilan keputusan tidak terjadi begitu saja, namun ada proses yang menyertainya. Pengalaman banyak pemimpin yang berkecimpung dalam memecahkan masalah sehari-hari, dan hasil-hasil penelitian menunjukkan, bahwa kegiatan pengambilan keputusan akan menjadi lebih efektif bila dilakukan dengan cara (melalui proses): 1) Pendekatan yang interdisipliner; 2) Proses yang sistematis; 3) Proses berdasarkan informasi; 4) Memperhitungkan faktor-faktor ketidakpastian; 5) Diarahkan pada tindakan nyata (*Siagian, 1997: 27*). Sementara itu, salah seorang ahli lain (*Simon, 2000*) mengemukakan tiga proses dalam pengambilan keputusan, yaitu: 1) kegiatan integrasi, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang inteligen; 2) design activity, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut; jadi ada perencanaan pola kegiatan; 3) choice activity, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan (*Kartini Kartono, 2004: 146*).

Dalam manajemen organisasi militer, terjadi proses partisipasi komunikasi secara terus menerus dari keseluruhan hasil keputusan, dan pengambilan keputusan komandan menjadi pernyataan persetujuan antara alternatif atau antarprosedur dalam mencapai tujuan tertentu (*Suryadi dan Ramdhani, 2000:*

14). Pengambilan keputusan komandan tersebut memiliki pengaruh kuat dan terikat secara integrasi dalam aktivitas administratif, sehingga membentuk terminologi kebijakan sistem pertimbangan perilaku kondisi lingkungan organisasi administrasi militer yang utuh.

Gaya pengambilan keputusan (*decision making style*) komandan adalah salah satu faktor terpenting dalam membuat rumusan untuk meningkatkan kualitas pembuatan keputusan organisasi militer. Gaya pengambilan keputusan dalam diri seorang komandan bersifat unik dan spesifik. Karena dalam situasi dan kondisi yang berbeda, seorang komandan memiliki gaya pengambilan keputusan yang berbeda pula. Terdapat empat gaya pengambilan keputusan, yaitu: 1) gaya mengarahkan; 2) gaya analitis; 3) gaya konseptual; 4) gaya perilaku (*Robbin & Coulter, 2004: 164*).

Selain terdapat berbagai gaya pengambilan keputusan, ternyata terdapat pula seni dalam pengambilan keputusan. Chester I. Bernard mengemukakan empat seni dalam pengambilan keputusan sebagai berikut: 1) "*in not deciding prematurely*" yaitu, jangan mengambil keputusan terlalu cepat, 2) "*in not deciding questions that are not now pertinent*" yaitu, jangan mengambil keputusan mengenai masalah-masalah yang saat itu belum memerlukan keputusan, 3) "*in not making decision that can not be made effective*" yaitu, tidak mengambil keputusan apabila tidak dapat diefektifkan (dilaksanakan), 4) "*in not making decision that others should make*" yaitu jangan mengambil keputusan yang seharusnya dibuat oleh orang lain (*Pamudji, 1993: 127-128*).

Namun, bila dilihat dari model pengambilan keputusan yang normatif, efektivitas sebuah prosedur pengambilan keputusan tergantung pada aspek-aspek situasi seperti berikut ini: 1) jumlah informasi yang relevan yang dipunyai pemimpin serta bawahannya; 2) kemungkinan bahwa para bawahan akan menerima sebuah keputusan yang otokratik; 3) kesamaan sasaran antara pemimpin dan bawahannya; 4) pentingnya kualitas keputusan; 5) pentingnya penerimaan keputusan; 6) jumlah ketidaksepakatan di antara para bawahan; 7) sejauhmana masalah keputusan tersebut tidak terstruktur (*Yuki, 1998: 139*).

Berdasarkan pembahasan tersebut pengambilan keputusan administratif komandan adalah aktivitas atau kegiatan komandan dalam pemilihan alternatif melalui serangkaian kegiatan yang saling terkait dengan Indikator: mengidentifikasi masalah, menetapkan tujuan penyelesaian, membuat alternatif, mengevaluasi alternatif yang dipilih, dan mengawasi pelaksanaan alternatif.

## Profesionalitas

Profesionalitas berasal dari kata profesi – profesional. Profesi sendiri mengandung artian pekerjaan, vak (bidang kegiatan), jabatan yang dilakukan seseorang berdasarkan kemahiran teknis dan kemahiran sosial (Kartini Kartono, 1996: 157). Paul E. Torgersen dalam Kartini Kartono menjelaskan bahwa profesi adalah suatu lapangan kegiatan (*a field of activity*) dengan lima kriteria, yaitu; pengetahuan (*knowledge*), aplikasi secara kompeten, tanggung jawab sosial, kontrol-diri, dan sanksi masyarakat (Kartini Kartono, 1996: 157). Sedangkan menurut Winardi (2004: 201) profesi diartikan sebagai bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan, keahlian tertentu keterampilan, dan kejuruan. Profesi mempunyai nilai strategis, dan berfungsi untuk ikut menata ketertiban dan keteraturan di tengah masyarakat (Kartini Kartono, 1996: 158-159).

Dari beberapa pengertian tentang profesi di atas terlihat bahwa terdapat kesamaan dalam memandang profesi sebagai bidang pekerjaan. Bila ditarik kesimpulan dari ketiga pengertian di atas, profesi dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan (kegiatan) yang dilakukan dan mengandung unsur-unsur kemahiran, tanggung jawab dan dibekali pendidikan atau keterampilan khusus, baik secara teknis, yang tentunya didapat melalui proses pembelajaran yang disengaja. Hal ini sejalan dengan pendapat yang diungkapkan McCully (dalam Sagala, 2006: 195) bahwa suatu profesi (pekerjaan) yang mengandung unsur profesional, menuntut dipergunakannya teknik atau prosedur yang berlandaskan pada intelektualitas yang secara sengaja harus dipelajari kemudian secara langsung dapat diabdikan pada orang lain. Spenser dan Spenser (1993: 193) berpendapat bahwa profesionalisme memiliki karakteristik pemahaman teknik pekerjaan yang lebih baik dan lebih luas.

Seseorang disebut bekerja secara profesional jika pekerjaannya merupakan: 1) penerapan ilmu pengetahuan; 2) panggilan jiwa; 3) sumber nafkah (pendapatan); 4) penerapan asas-asas tugas; 5) kemampuan untuk dapat menarik perbedaan sekecil apapun; 6) dilakukan berdasarkan kesadaran dan tanggung jawab yang tinggi; 7) dilakukan berdasarkan pendirian; 8) dilakukan berdasarkan kode etik tertentu; dan 9) dilakukan berdasarkan prinsip imbalan (*exchange*) (Taliziduhu, 1999: 174). Istilah profesional, menurut Ruky (2002: 31) biasanya digunakan untuk menerangkan seseorang yang melakukan suatu pekerjaan guna memperoleh bayaran sebagai sumber penghasilan. Penghasilan inilah yang menjadi motivasi para profesional dalam melakukan profesinya.

Dalam menguraikan perihal pentingnya motivasi pada pekerja profesional, Robbin dan Coulter (2003: 116) menyatakan memotivasi para profesional berbeda dengan memberi motivasi pada pekerja yang bukan profesional. Para profesional itu mendapat banyak kepuasan intrinsik dari pekerjaan mereka. Bagi seorang profesional, kepuasan ini menjadi suatu kebutuhan yang sedapat mungkin dicapainya. Tentang kepuasan, Jensen dan rekannya mengatakan ".....once a person has satisfied his or her basic physiological and safety needs, the attention is then focused on social and ego needs, with self-actualization being the pinnacle of achievement."

Seorang pemimpin (komandan) dikatakan profesional apabila ia mempunyai visi sebagai tujuannya. Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan diwujudkan dan yang belum dialami sebelumnya (Mulyadi, 1998: 100). Sebutan atau predikat profesional ini juga menunjukkan bahwa orang yang menamakan dirinya seorang profesional haruslah memiliki keahlian, keterampilan dan pengetahuan yang lebih tinggi bobotnya dari orang lain (umum/amatir). Dengan begitu, pemimpin yang demikian dapat dikatakan sebagai pemimpin yang mempunyai profesionalitas yang tinggi.

Profesionalitas adalah kepemilikan keahlian tertentu oleh seorang pemimpin sesuai dengan bidang yang menjadi tugas pokok/pekerjaan utama di lingkungan sebuah organisasi (Hadari, 2003: 158). Menurut Purnomo (2003: 2) profesionalitas adalah penyikapan positif/kecintaan/devosi kepada ke-profesional-an. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, dari kedua definisi tersebut menggambarkan tentang sikap seseorang dalam menyikapi hal-hal yang berkembang, baik dari luar (situasi) maupun dari dalam dirinya (kemampuan/keahlian/kecerdasan). Douglas McGregor dalam Ruky (2002: 31) mengatakan seorang manajer atau pemimpin profesional dituntut mempunyai sikap dan sifat-sifat sebagai berikut: a) Mempunyai rasa kepercayaan diri yang besar; b) Berpandangan jauh ke depan; c) Berwawasan luas; d) Berorientasi pada Pencapaian Tujuan dan Hasil; e) Mau mengambil risiko. Kriteria dari karakter yang harus dimiliki seorang calon pemimpin yang ideal dapat dilihat dari dua sudut, yaitu: 1) sifat/karakter yang alamiah, 2) sifat/karakter yang dikembangkan (Jusuf dan Al-masdi, 2000: 66).

Berdasarkan pembahasan di atas yang dimaksud dengan profesionalitas adalah tentang kemampuan komandan dalam memberikan petunjuk dan

bimbingan kepada bawahan yang tercermin dalam pelaksanaan tugas yang dilandasi pendidikan dan keahlian dengan indikator: mengenal seluk beluk tugas, berpandangan maju, berwawasan luas, berorientasi pada tujuan dan hasil, berani mengambil keputusan, patuh pada segala peraturan, mandiri dalam bekerja.

### **Kredibilitas**

Kata kredibilitas berakar dari bahasa Latin 'credo' artinya percaya. Kredibilitas adalah tentang bagaimana para pemimpin mendapatkan kepercayaan dan keyakinan dari bawahannya (*James and Posner, 1997: 13*). Ini tentang apa yang dituntut orang dari pemimpin dan tindakan yang harus diambil oleh pemimpin supaya mampu mengintensifkan komitmen para bawahannya kepada perjuangan bersama dalam mencapai tujuan bersama (organisasi).

Seorang yang memiliki kredibilitas memiliki ciri-ciri seperti: belajar secara kontinyu, menularkan ilmunya kepada bawahan, selalu menanamkan kebaikan, meningkatkan ketakwaan kepada Tuhan, tidak malu minta saran pada seniorinya, senang berdiskusi, tidak malu minta kritik dan saran bawahannya, senang minta saran pada tokoh agama, mengajak orang lain berbuat kebaikan, menyikapi perubahan secara arif, menyeimbangkan antara hak dan kewajiban, keinginan berbuat yang terbaik, mau mendengarkan keluhan bawahan (*Soejitno dan Rochim, 2004: 167*). Sehubungan dengan pengertian kredibilitas, *Winter (158: 159)* menjelaskan bahwa: "People buy credibility. Never underestimate the ability of people to remember what you did in the past." Artinya, bahwa orang yang memiliki kredibilitas tidak pernah memandang rendah kemampuan orang untuk mengingat apa yang kamu kerjakan di waktu yang lalu.

Lebih jauh *Winter* menjelaskan orang yang memiliki kredibilitas cenderung mementingkan cita-cita (kepentingan) bersama, dan untuk menuju cita-cita ini dia harus dapat mengajak peran serta orang-orang disekitarnya. Dalam mengajak orang, terdapat lima aturan sebagai pijakan, yaitu 1) *make it relevant*; 2) *you need credibility*; 3) *give it substance*; 4) *minimize the dilution*; 5) *get involved* (*Winter, 2003: 158-159*). Sedangkan menurut *Blanchard dan Miller (2004: 87)* bahwa seseorang dikatakan memiliki kredibilitas apabila memiliki penghargaan terhadap hasil dan hubungan. Hal ini berkaitan dengan bagaimana pimpinan menghargai hubungan dengan bawahan. Selain itu, pemimpin harus memperoleh kepercayaan dari anak buah. Kalau tidak seseorang tidak akan pernah menjadi pemimpin yang besar. Ketika seseorang kehilangan

kredibilitas maka berarti ia memutuskan ikatan kepercayaan. Dengan memutuskan ikatan kepercayaan ini, akhirnya akhirnya membawa pada hancurnya suatu hubungan. Untuk itu perlu dikembangkan filosofi kejujuran (*Sharma, 2006: 13*) dan pengabdian pada pada hubungan itu sendiri, sebagai dasar dalam menjalin hubungan yang berhasil.

Bagi prajurit TNI selain pengabdian, kesetiaan terhadap bangsa dan negara juga menjadi kewajiban untuk selalu dipertahankan. Oleh karena, kesetiaan bagi seluruh prajurit TNI ini telah dibakukan sebagai "Sumpah Prajurit", yang diucapkan ketika yang bersangkutan akan dilantik sebagai seorang prajurit (*Tim Penyusun TNI – POLRI; 2004*). Dalam membangun kesetiaan, komandan harus berusaha menunjukkan tingkah laku yang konsisten terhadap visi dan nilai-nilai kepemimpinannya. Hal ini sesuai dengan pendapat *Aubrey dan James (2007: 26)* bahwa: "Leaders create loyalty to their cause by how they value the actions of their followers – actions that demonstrate behavior consistent with the leader's vision and values." Dalam organisasi TNI kita juga mengenal istilah "Sapta Marga." Dalam menguraikan sapta marga, institusi pendidikan militer (AKABRI) menyajikan suatu pedoman ke arah etika dan pembakuan kehormatan yang nantinya diharapkan bahwa para perwira akan memperlihatkan sebagai bukti dari kualitas-kualitas kejiwaan yang dikembangkannya (*Briton, 1996: 212*).

Berdasarkan pembahasan di atas yang dimaksud dengan kredibilitas adalah kepercayaan dan keyakinan bawahan pada komandan dalam memimpin dan menjalankan tugasnya dengan indikator: memberikan keteladanan dalam bekerja, bersifat terbuka, menerima umpan balik, dapat memecahkan masalah, dapat bekerjasama, dan menjunjung keadilan.

### **Integritas Terhadap Tugas**

Istilah integritas berasal dari kata 'integer' (*integrity*) yaitu menunjuk pada suatu sifat dasar yang dimiliki seseorang yang memperlihatkan kepribadiannya secara utuh (*Aholiab, 2001: 219*). Ia bersikap dan bertindak sebagai diri sendiri, konsekuen dan sama dalam pelbagai dimensi kehidupan menurut suatu pola kepribadian yang tidak dibuat-buat. Integritas adalah ketaatan pada prinsip moral dan etika serta mengandung nilai kebaikan (*DuBrin, 2005: 70*). Pemimpin dengan integritas yang tinggi akan mengerjakan sebaik-baiknya apa yang mereka anggap benar. Integritas adalah suatu hasil cerminan atau analisis orang lain dari suatu perilaku (*behaviour*), tindak tanduk atau perbuatan seseorang. Bila dilihat lebih jauh, maka yang dimaksud dengan

integritas mencakup kesesuaian antara kata, perbuatan, kejujuran dan keberanian untuk bertindak (Prihandono, 2003: 29).

Integritas adalah sikap jujur, konsisten, komitmen, berani dan dapat dipercaya (Agustian, 2005: 142). Integritas tidak menipu dan jujur apa adanya. Kejujuran sangat penting untuk dimiliki oleh seorang terlebih bagi seorang pemimpin agar ia mendapat kepercayaan dari lingkungannya. Hal ini sejalan dengan apa yang dijelaskan Owen (2006: 193) yang berpendapat : "For a leader, honesty is not just about morals and ethics. It is much more important than that. Honesty is about survival." Bila dicermati terdapat tiga definisi sederhana dari integritas: pertama, membedakan mana yang benar dan mana yang salah; kedua, melaksanakan apa yang telah dikaji sebelumnya; ketiga, mengatakan secara terbuka bahwa yang benar itu benar dan yang salah itu salah (Carter, 1999: 9).

Menurut Kartini Kartono, di antara integritas pemimpin itu harus bersifat terbuka: merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya bahkan merasa senasib dan sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama (Kartini Kartono, 2004: 39). Karena itu dia bersedia memberikan pelayanan dan pengorbanan kepada para pengikutnya. Prijosaksono dan Hartono (2003: 54) berpendapat kepemimpinan tumbuh melalui proses panjang, membangun karakter dari waktu ke waktu. Karakter yang baik dari seorang pemimpin memungkinkan terciptanya kepercayaan dan penghormatan dari bawahannya. Kepercayaan dan penghormatan ini tentunya tidak datang begitu saja melainkan harus diraihinya dengan sungguh-sungguh. Hal ini sejalan dengan penjelasan Aubrey dan James (Daniels dan Daniels, 2007: 73) yaitu: "The result of the leader's effort is commitment, the intensity and the focus of the followers' actions over time." Pendapat ini dapat diartikan bahwa dari kepemimpinan yang sungguh-sungguh akan mendatangkan komitmen, keterlibatan, dan perhatian dari bawahannya, terkadang sampai bawahan dapat bekerja melampaui kewajibannya.

Komitmen seperti ini timbul dari suatu kepercayaan yang dapat diartikan sebagai suatu pertukaran, rekan yang menyakini bahwa hubungan yang sedang berjalan dengan orang lain adalah sangat penting, terpenting menjamin usaha yang maksimal dalam memelihara hubungan itu. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan Morgan and Hunt (dalam Little and Marandi 2003: 51) bahwa: "Commitment follows trust and is defined as an exchange partner believing that an on going relationship with another is so important as to warrant maximum ef-

forts as maintaining it.

Dalam suatu organisasi sering terjadi ada anggota yang keluar, untuk itu perlu diadakan penggantian dengan merekrut anggota baru. Dalam merekrut anggota baru terdapat nilai-nilai yang harus diperhatikan dalam prosesnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Winter (2003: 302) bahwa: "There are three values that must always be probed very closely in a recruitment process: performance ethic, integrity and conflict preference." Artinya, terdapat tiga nilai-nilai yang menjadi perhatian dalam proses merekrut anggota, yang salah satunya mengenai integritas, dimana dari integritas ini akan dilihat karakter pribadi, mengenai kejujuran dan keterbukaan anggota yang akan direkrutnya.

Berdasarkan pembahasan di atas, yang dimaksud dengan integritas terhadap tugas adalah tindakan komandan yang dilandasi oleh nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas dengan indikator: memiliki tanggungjawab, teguh pada pendirian, menepati janji, kejujuran dalam bekerja, dapat dipercaya, dan menghargai waktu.

#### **Hubungan antara Profesionalitas dengan Pengambilan Keputusan Administratif**

Profesionalitas seorang komandan adalah kapasitas yang dimiliki komandan dalam memberikan petunjuk dan bimbingan kepada bawahan yang tercermin dalam pelaksanaan tugas yang dilandasi pendidikan dan keahlian. Profesionalitas seorang komandan dalam hal ini menyangkut pengenalan seluk-beluk tugas, berpandangan maju, berwawasan luas, berorientasi pada tujuan dan hasil, berani mengambil keputusan, patuh pada segala peraturan, dan mandiri dalam bekerja.

Pengambilan keputusan administratif komandan adalah kegiatan komandan dalam pemilihan alternatif melalui serangkaian kegiatan yang saling terkait, dalam mengidentifikasi masalah, menetapkan tujuan penyelesaian, membuat alternatif, mengevaluasi alternatif yang dipilih, dan mengawasi pelaksanaan alternatif.

Ketepatan pengambilan keputusan administratif dapat berhubungan dengan profesionalitas pimpinan atau komandan. Maka dengan komandan yang profesional dapat diduga pengambilan keputusan administratif akan semakin tepat. Artinya semakin profesionalitas dalam menjalankan tugas maka pengambilan keputusan administratif semakin tepat.

Berdasarkan seluruh pembahasan di atas, diduga terdapat hubungan positif antara profesionalitas seorang komandan dengan pengambilan keputusan administratif. Dengan perkataan lain makin profe-

sional, makin tepat pengambilan keputusan administratif komandan.

### **Hubungan antara Kredibilitas dengan Pengambilan Keputusan Administratif**

Kredibilitas seorang komandan adalah tentang bagaimana komandan mendapatkan kepercayaan dan keyakinan dalam menjalankan tugas dari bawahan. Komandan yang kredibel adalah komandan yang dinilai oleh bawahan mampu memberikan keteladanan dalam bekerja, bersifat terbuka, menerima umpan balik, dapat memecahkan masalah, dapat bekerjasama, dan menjunjung keadilan. Kredibilitas seorang komandan akan menentukan kepatuhan bawahan dalam menjalankan keputusan-keputusan yang dikeluarkan komandan.

Pengambilan keputusan administratif komandan adalah kegiatan komandan dalam pemilihan alternatif melalui serangkaian kegiatan yang saling terkait, dalam mengidentifikasi masalah, menetapkan tujuan penyelesaian, membuat alternatif, mengevaluasi alternatif yang dipilih, dan mengawasi pelaksanaan alternatif. Maka dengan kredibilitas yang dimiliki seorang komandan dapat diduga pengambilan keputusan administratif akan semakin tepat. Artinya semakin tinggi kredibilitas yang dimiliki seorang komandan maka pengambilan keputusan administratif semakin tepat.

Berdasarkan seluruh pembahasan di atas, diduga terdapat hubungan positif antara kredibilitas yang dimiliki seorang komandan dengan pengambilan keputusan administratif. Dengan perkataan lain makin tinggi kredibilitas, maka semakin tepat keputusan administratif yang diambil komandan.

### **Hubungan antara Integritas terhadap Tugas dengan Pengambilan Keputusan Administratif**

Integritas adalah ketaatan pada nilai-nilai moral dan etika yang diyakini seseorang yang membenarkan perilakunya sebagai manusia yang berharkat dan bermartabat. Integritas merupakan dasar dari kepercayaan.

Integritas terhadap tugas seorang komandan adalah perilaku komandan yang dilandasi oleh nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas. Integritas terhadap tugas dari seorang komandan akan menentukan kepatuhan bawahan dalam menjalankan keputusan-keputusan yang dikeluarkan pemimpin.

Pengambilan keputusan administratif komandan adalah kegiatan komandan dalam pemilihan alternatif melalui serangkaian kegiatan yang saling terkait, dalam mengidentifikasi masalah, menetapkan

tujuan penyelesaian, membuat alternatif, mengevaluasi alternatif yang dipilih, dan mengawasi pelaksanaan alternatif. Maka dengan adanya integritas terhadap tugas dari seorang komandan dapat diduga pengambilan keputusan administratif akan semakin tepat. Artinya semakin tinggi integritas terhadap tugas, maka pengambilan keputusan administratif akan semakin tepat.

Berdasarkan seluruh pembahasan di atas, diduga terdapat hubungan positif antara integritas terhadap tugas seorang komandan dengan pengambilan keputusan administratif. Dengan perkataan lain makin tinggi integritas terhadap tugas, makin tepat pengambilan keputusan administratif komandan.

### **Hubungan antara Profesionalitas, Kredibilitas dan Integritas terhadap Tugas secara Bersama-sama dengan Pengambilan Keputusan Administratif**

Komandan yang profesional akan mampu menjalankan kepemimpinan untuk mengaktifkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Profesionalitas komandan akan menentukan kepatuhan bawahan pada keputusan yang diambil pemimpin. Selain itu, kredibilitas terhadap tugas seorang komandan juga akan menentukan kepatuhan bawahan dalam menjalankan keputusan-keputusan yang dikeluarkan komandan. Sementara Integritas terhadap tugas adalah perilaku komandan yang dilandasi oleh nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas dan dapat menentukan kepatuhan bawahan dalam menjalankan keputusan-keputusan yang dikeluarkan komandan.

Ketepatan pengambilan keputusan administratif oleh komandan akan menentukan ketaatan bawahan terhadap keputusan yang dikeluarkan. Maka dengan adanya profesionalitas, kredibilitas dan integritas terhadap tugas secara bersama-sama dari seorang komandan dapat diduga pengambilan keputusan administratif akan semakin tepat. Artinya semakin profesionalitas, kredibilitas, dan integritas terhadap tugas seorang komandan secara bersama-sama, maka pengambilan keputusan administratif oleh komandan semakin tepat.

Berdasarkan seluruh pembahasan di atas, diduga terdapat hubungan positif antara profesionalitas, kredibilitas, dan integritas terhadap tugas dengan pengambilan keputusan administratif. Dengan perkataan lain makin profesional, makin tinggi kredibilitas dan makin tinggi integritas terhadap tugas secara bersama-sama maka semakin tepat pengambilan keputusan administratif komandan.

## Hipotesis Penelitian

Dari kajian teoretis dan kerangka berpikir di atas maka dapat diajukan beberapa hipotesis sebagai berikut: 1) Terdapat hubungan positif antara Profesionalitas dengan Pengambilan Keputusan Administratif. Dengan perkataan lain makin profesional makin tepat pengambilan keputusan administratif. 2) Terdapat hubungan positif antara Kredibilitas dengan Pengambilan Keputusan Administratif. Dengan perkataan lain makin tinggi kredibilitas makin tepat pengambilan keputusan administratif. 3) Terdapat hubungan positif antara Integritas Terhadap Tugas dengan Pengambilan Keputusan Administratif. Dengan perkataan lain makin tinggi integritas terhadap tugas makin tepat pengambilan keputusan administratif. 4) Terdapat hubungan yang positif antara Profesionalitas, Kredibilitas dan Integritas Terhadap Tugas secara bersama-sama dengan Pengambilan Keputusan Administratif. Dengan perkataan lain makin profesional, makin tinggi kredibilitas dan makin tinggi integritas terhadap tugas secara bersama-sama semakin tepat pengambilan keputusan administratif komandan.

## METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional. Penelitian ini dilakukan terhadap tiga variabel bebas yaitu: profesionalitas ( $X_1$ ), kredibilitas ( $X_2$ ) dan integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) serta satu variabel terikat yaitu pengambilan keputusan administratif ( $Y$ ).

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah Komandan di Mabes TNI Jakarta, sedangkan populasi terjangkau adalah komandan satuan AD di MABES TNI Jakarta yang berjumlah 100 orang, sebagai kerangka sampel. Sampel penelitian yang diambil berjumlah 60 orang dengan teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Dan dari masing-masing komandan diikutsertakan 3 orang staf, sehingga jumlah staf yang diikutsertakan seluruhnya adalah 180 orang. Staf untuk menilai pengambilan keputusan administratif komandan, kredibilitas, dan integritas terhadap tugas.

Pengumpulan data menggunakan empat instrumen yakni: instrumen profesionalitas ( $X_1$ ), kredibilitas ( $X_2$ ) dan integritas terhadap tugas ( $X_3$ ), dan pengambilan keputusan administratif ( $Y$ ).

Uji persyaratan analisis telah dilakukan yaitu uji Normalitas dengan uji *Lilliefors* dan uji Homogenitas menggunakan uji Bartlett. Hasil pengujian menunjukkan data variabel berasal dari populasi yang berdistribusi normal dan homogen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hipotesis pertama, yaitu terdapat hubungan antara Profesionalitas dengan Pengambilan Keputusan Administratif

Analisis regresi linear sederhana pengambilan keputusan administratif ( $Y$ ) atas profesionalitas ( $X_1$ ) diperoleh nilai konstanta  $a = 13,34$  dan koefisien  $b = 0,892$ . Dengan demikian maka persamaan regresinya adalah  $\hat{Y} = 13,34 + 0,892X_1$ . Untuk mengetahui linearitas dan signifikansinya maka dilakukan uji linearitas dan uji signifikansi dengan menggunakan analisis varians (ANOVA) seperti dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.

Tabel Analisis Varians untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi  $\hat{Y} = 13,34 + 0,892X_1$

Total	60	686596				
Koef (a)	1	685229,07	685229,07			
Regresi (b a)	1	1002,13	1002,13	159,32**	1,02	7,12
Sisa	58	364,8	6,29			
Tuna Cocok	7	117	6,88	1,14*	1,92	2,50
Galat	51	247,89	6,06			

Keterangan:

dk = derajat kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

\*\* = Regresi Sangat signifikan,  $F_{hit} > F_{tab}$  (pada  $\alpha = 0,01$ )

ns = Tidak signifikan, regresi linear

Bentuk hubungan antara Profesionalitas dan pengambilan keputusan administratif ditunjukkan dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 13,34 + 0,892X_1$ . Persamaan regresi tersebut dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 unit variabel profesionalitas ( $X_1$ ) akan diikuti oleh kenaikan 0,892 pada variabel pengambilan keputusan administratif ( $Y$ ). Dengan demikian dapat diprediksi bahwa makin tinggi profesionalitas ( $X_1$ ), maka makin tinggi pula pengambilan keputusan administratif ( $Y$ ).

Karena hasil uji linearitas dan signifikansi terhadap garis regresi tersebut menunjukkan bahwa regresi itu linear dan berarti maka hubungan itu kemudian dianalisis lebih lanjut melalui analisis koefisien korelasi sederhana dengan menggunakan analisis korelasi *Product Moment Pearson* dan diperoleh koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,849. Untuk mengetahui signifikansi hubungan dilakukan pengujian signifikansi dengan menggunakan uji  $t$  dengan derajat bebas =  $n-2$ . Kriteria pengujianya adalah bila  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel maka hipotesis diterima. Ternyata setelah dilakukan perhitungan diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 16,66 sedangkan ni-

lai t tabel dengan  $dk = n - 2$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah 1,67 sedangkan pada  $\alpha = 0,01$  diperoleh t tabel adalah 2,68. Karena nilai t tabel baik pada  $\alpha = 0,05$  maupun pada  $\alpha = 0,01$  lebih kecil dari nilai t hitung di atas maka hubungan itu signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara profesionalitas dengan pengambilan keputusan administratif diterima.

Hasil uji signifikansi koefisien korelasi antara profesionalitas ( $X_1$ ) dengan pengambilan keputusan administratif (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2.**  
Tabel Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Antara Profesionalitas ( $X_1$ ) Dengan Pengambilan Keputusan Administratif (Y)

n	Koefisien Korelasi ( $r_{11}$ )	t hit	t (table)	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
60	0,849	16,66**	1,67	2,68

Keterangan:

\*\* Koefisien korelasi sangat signifikan

Untuk mengetahui lebih jauh hubungan langsung antara profesionalitas dengan pengambilan keputusan administratif dilakukan analisis korelasi parsial yakni menganalisis hubungan antara sebuah variabel bebas dengan variabel terikat dengan mengontrol variabel-variabel bebas lainnya. Dari hasil perhitungan diketahui bahwa koefisien korelasi parsial antara variabel profesional ( $X_1$ ) dengan variabel pengambilan keputusan administratif (Y) dengan mengontrol variabel kredibilitas ( $X_2$ ) sebesar 0,697. Setelah dilakukan uji signifikansi menggunakan uji t dengan  $dk = n - 3$  diperoleh t hitung sebesar 9,56 dan t tabel dengan  $dk = n - 3$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah 1,67 dan pada  $\alpha = 0,01$  adalah 2,68. Karena t hitung lebih besar daripada t tabel pada kedua  $\alpha$  tersebut maka dapat disimpulkan bahwa korelasi parsial antara variabel profesionalitas ( $X_1$ ) dan pengambilan keputusan administratif (Y) dengan mengontrol variabel kredibilitas ( $X_2$ ) adalah signifikan. Berdasarkan koefisien korelasi di atas maka dapat ditentukan pula koefisien determinasi yaitu dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi parsial. Hasilnya diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,486. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kontribusi dari variabel profesionalitas terhadap pengambilan keputusan administratif dengan mengontrol variabel kredibilitas adalah sebesar 48,6%. Dari hasil ini nampak bahwa peran variabel profesionalitas ( $X_1$ ) terhadap pengambilan keputusan administratif (Y) setelah dikontrol variabel kredibilitas ( $X_2$ ) adalah 48,6 % sehingga terjadi penurunan sekitar 23,4%.

Sementara itu dengan mengontrol variabel integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) diketahui koefisien korelasi parsial antara profesionalitas ( $X_1$ ) dengan pengambilan keputusan administratif (Y) sebesar 0,598. Setelah dilakukan uji signifikansi menggunakan uji t dengan  $dk = n - 3$  diperoleh t hitung sebesar 7,19 sedangkan t tabel dengan  $dk = n - 3$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah 1,67 dan pada  $\alpha = 0,01$  adalah 2,68. Karena t hitung lebih besar daripada t tabel pada kedua taraf nyata tersebut maka dapat disimpulkan bahwa korelasi parsial antara variabel profesionalitas ( $X_1$ ) dan pengambilan keputusan administratif (Y) dengan mengontrol integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) adalah signifikan. Berdasarkan koefisien korelasi di atas maka dapat ditentukan pula koefisien determinasi yaitu dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi parsial. Hasilnya diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,357. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kontribusi dari variabel profesionalitas terhadap pengambilan keputusan administratif dengan mengontrol variabel integritas terhadap tugas adalah sebesar 35,7%. Di sini juga terlihat ada penurunan peran variabel profesionalitas ( $X_1$ ) terhadap pengambilan keputusan administratif (Y) sekitar 36,3% setelah dikontrol variabel integritas terhadap tugas ( $X_3$ ).

Dengan mengontrol variabel kredibilitas ( $X_2$ ) dan integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) secara bersama-sama maka diperoleh koefisien korelasi parsial antara profesionalitas ( $X_1$ ) dengan pengambilan keputusan administratif (Y) sebesar 0,587. Hasil uji keberartian menggunakan uji t dengan  $dk = n - 4$  diketahui nilai t hitung sebesar 6,92 sedangkan t tabel dengan  $dk = n - 4$  untuk  $\alpha = 0,05$  adalah 1,67 dan  $\alpha = 0,01$  adalah 2,68. Karena nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa korelasi parsial antara pengambilan keputusan administratif (Y) dan profesionalitas ( $X_1$ ) dengan mengontrol kredibilitas ( $X_2$ ) dan integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) adalah signifikan baik pada  $\alpha = 0,05$  maupun pada  $\alpha = 0,01$ . Adapun ringkasan hasil analisis korelasi dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3.**  
Tabel Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial antara Profesionalitas ( $X_1$ ) dengan Pengambilan Keputusan Administratif (Y)

60	$r_{11.2} = 0,697$	9,56**	1,67	2,68
	$r_{11.3} = 0,598$	7,19**	1,67	2,68
	$r_{11.23} = 0,587$	6,92**	1,67	2,68

Keterangan:

\*\* = koefisien korelasi parsial sangat signifikan, t hit > t tab (pada  $\alpha = 0,01$ )

**Pengujian hipotesis kedua, yaitu terdapat Hubungan antara Kredibilitas dengan Pengambilan Keputusan Administratif**

Hasil perhitungan regresi sederhana pengambilan keputusan administratif (Y) atas kredibilitas ( $X_2$ ) diperoleh nilai konstanta  $a = 25,082$  dan koefisien  $b = 0,763$ . Dengan demikian persamaan regresi adalah  $\hat{Y} = 25,082 + 0,763 X_2$ . Untuk mengetahui linearitas dan signifikan maka dilakukan uji linearitas dan uji signifikansi dengan menggunakan analisis varians (ANOVA) seperti dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.**  
Tabel Analisis Varians untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi  $\hat{Y} = 25,082 + 0,763 X_2$

Varians	dk	JK	RJK	Fhit	Ftab
				d = 0,05    α = 0,01	
Total	60	686596			
Koef (a)	1	685229,07	685229,07		
Regresi (b/a)	1	542,44	542,44	38,16**	1,02
Sisa	58	824,49	14,22		7,12
Tuna Cocok	9	307,19	19,200	1,558**	1,92
Galat	49	517,3	12,317		2,50

Keterangan:

dk = derajat kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

\*\* = Regresi sangat signifikan, Fhit > Ftab (pada  $\alpha = 0,01$ )

ns = tidak signifikan, regresi linear

Bentuk hubungan antara Profesionalitas dan pengambilan keputusan administratif ditunjukkan dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 25,082 + 0,763X_2$ . Persamaan regresi tersebut dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 unit variabel kredibilitas ( $X_2$ ) akan diikuti oleh kenaikan 0,763 pada variabel pengambilan keputusan administratif (Y). Dengan demikian dapat diprediksi bahwa makin tinggi kredibilitas ( $X_2$ ), maka makin tinggi pula pengambilan keputusan administratif (Y).

Karena hasil uji linearitas dan signifikansi terhadap garis regresi tersebut menunjukkan bahwa regresi itu linear dan berarti maka hubungan itu kemudian dianalisis lebih lanjut melalui analisis koefisien korelasi sederhana dengan menggunakan analisis korelasi *product moment pearson* dan diperoleh koefisien korelasi (r) sebesar 0,679. Untuk mengetahui berarti- tidaknya hubungan ini perlu dilakukan pengujian signifikansi dengan menggunakan uji t dengan derajat bebas =  $n - 2$ . Kriteria pengujiannya adalah bila t hitung lebih besar dari t tabel maka hipotesis diterima. Ternyata setelah

dilakukan perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 29,382 sedangkan nilai t tabel dengan  $dk = n - 2$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah 1,67 sedangkan pada  $\alpha = 0,01$  diperoleh t tabel adalah 2,68. Karena nilai t tabel baik pada  $\alpha = 0,05$  maupun pada  $\alpha = 0,01$  lebih kecil dari nilai t hitung di atas maka hubungan itu berarti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke dua yang mengatakan bahwa ada hubungan positif antara kredibilitas dengan pengambilan keputusan administratif diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar sumbangan atau kontribusi variabel kredibilitas terhadap pengambilan keputusan administratif komandan perlu dicari koefisien determinasinya. Koefisien determinasi ini ditentukan dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasinya dan dikalikan dengan 100% untuk mendapatkan persentase sumbangan kredibilitas ( $X_2$ ) terhadap pengambilan keputusan administratif (Y). Dari perhitungan, ternyata bahwa koefisien determinasi variabel kredibilitas ( $X_2$ ) terhadap pengambilan keputusan administratif (Y) adalah sebesar 0,461 sehingga kontribusi variabel kredibilitas ( $X_2$ ) terhadap pengambilan keputusan administratif (Y) sebesar 46,1%. Artinya bahwa 46,1 % dari pengambilan keputusan administratif dapat dijelaskan melalui variabel kredibilitas sedangkan sisanya sebesar 53,9 % dijelaskan melalui variabel lainnya.

**Tabel 5.**  
Tabel Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Antara Kredibilitas ( $X_2$ ) Dengan Pengambilan Keputusan Administratif (Y)

n	Koefisien Korelasi ( $r_{12}$ )	t hitung	t tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
60	0,679	29,382**	1,67	2,68

Keterangan:

\*\* Koefisien korelasi sangat signifikan

Untuk mengetahui lebih jauh hubungan langsung antara kredibilitas dengan pengambilan keputusan administratif, dilakukan analisis korelasi parsial yakni menganalisis hubungan antara sebuah variabel bebas dengan variabel terikat dengan mengontrol variabel-variabel bebas lainnya. Dari hasil perhitungan diketahui bahwa koefisien korelasi parsial antara variabel kredibilitas ( $X_2$ ) dengan variabel pengambilan keputusan administratif (Y) dengan mengontrol variabel profesionalitas ( $X_1$ ) sebesar 0,305. Setelah diuji signifikansi menggunakan uji t dengan  $dk = n-3$  diperoleh t hitung sebesar 2,76 dan t tabel dengan  $dk = n - 3$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah 1,67 dan pada  $\alpha = 0,01$  adalah 2,68. Karena t hitung lebih

besar daripada t tabel pada kedua  $\alpha$  tersebut maka dapat disimpulkan bahwa korelasi parsial antara variabel kredibilitas ( $X_2$ ) dan pengambilan keputusan administratif (Y) dengan mengontrol variabel profesionalitas ( $X_1$ ) adalah signifikan. Berdasarkan koefisien korelasi di atas maka dapat ditentukan pula koefisien determinasi yakni dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi parsialnya. Hasilnya diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,093. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kontribusi dari variabel kredibilitas terhadap pengambilan keputusan administratif dengan mengontrol variabel profesionalitas adalah sebesar 9,3 %. Dari hasil ini nampak bahwa peran variabel kredibilitas ( $X_2$ ) terhadap pengambilan keputusan administratif (Y) setelah dikontrol variabel profesionalitas ( $X_1$ ) adalah 9,3 % sehingga terjadi penurunan sekitar 36,8%.

Sementara itu dengan mengontrol variabel integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) diketahui koefisien korelasi parsial antara kredibilitas ( $X_2$ ) dengan pengambilan keputusan administratif (Y) sebesar 0,299. Setelah dilakukan uji signifikansi menggunakan uji t dengan  $dk = n - 3$  diperoleh t hitung sebesar 2,697 sedangkan t tabel dengan  $dk = n - 3$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah 1,67 dan pada  $\alpha = 0,01$  adalah 2,68. Karena t hitung lebih besar daripada t tabel pada kedua  $\alpha$  tersebut maka dapat disimpulkan bahwa korelasi parsial antara variabel kredibilitas ( $X_2$ ) dan pengambilan keputusan administratif (Y) dengan mengontrol integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) adalah signifikan. Berdasarkan koefisien korelasi di atas maka dapat ditentukan pula koefisien determinasi yakni dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi parsialnya. Hasilnya diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,089. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kontribusi dari variabel kredibilitas terhadap pengambilan keputusan administratif dengan mengontrol variabel integritas terhadap tugas adalah sebesar 8,9%. Di sini terlihat juga bahwa ada penurunan peran variabel kredibilitas ( $X_2$ ) terhadap pengambilan keputusan administratif (Y) sekitar 37,2% setelah dikontrol variabel integritas terhadap tugas.

Dengan mengontrol variabel profesionalitas ( $X_1$ ) dan integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) secara bersama-sama maka diperoleh koefisien korelasi parsial antara kredibilitas ( $X_2$ ) dengan pengambilan keputusan administratif (Y) sebesar 0,338. Hasil uji keberartian menggunakan uji t dengan  $dk = n - 4$  diketahui nilai t hitung sebesar 3,135 sedangkan t tabel dengan  $dk = n - 4$  untuk  $\alpha = 0,05$  adalah 1,67 dan  $\alpha = 0,01$  adalah 2,68. Karena nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa korelasi parsial antara Y dan  $X_2$  dengan

mengontrol  $X_1$  dan  $X_3$  adalah signifikan baik pada  $\alpha = 0,05$  maupun pada  $\alpha = 0,01$ . Adapun ringkasan hasil analisis korelasi dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 6.**

Rangkuman Hasil Analisis Koefisien Korelasi Parsial Kredibilitas ( $X_2$ ) dengan Pengambilan Keputusan Administratif (Y) dan Uji Signifikansi ( $n = 60$ )

n	Koefisien Korelasi Parsial	t hitung	t tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
60	$r_{y2.1} = 0,305$	2,76**	1,67	2,68
	$r_{y2.3} = 0,299$	2,697**	1,67	2,68
	$r_{y2.13} = 0,338$	3,135**	1,67	2,68

Keterangan:

\*\* = Koefisien Korelasi Parsial sangat signifikan, t hit > t tab (pada  $\alpha = 0,01$ )

### Pengujian hipotesis ketiga yaitu hubungan antara Integritas terhadap Tugas dengan Pengambilan Keputusan Administratif

Dari hasil perhitungan regresi sederhana pengambilan keputusan administratif (Y) atas integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) diperoleh nilai konstanta  $a = 16,949$  dan koefisien  $b = 0,854$ . Dengan demikian maka persamaan regresinya adalah:  $\hat{Y} = 16,949 + 0,854 X_3$ . Untuk mengetahui linearitas dan signifikan maka dilakukan uji linearitas dan signifikansi dengan menggunakan analisis varians (ANOVA) seperti dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 7.**

Tabel Analisis Varians untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi  $\hat{Y} = 16,949 + 0,854 X_3$

Varians	dk	JK	RJK	Fhit	Ftab	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Total	60	686596				
Koef (a)	1	685229,07	685229,07			
Regresi (b a)	1	852,29	852,29	96,19**	1,02	7,12
Sisa	58					
Tuna Cocok	7	149,31	9,954	1,17 <sup>ns</sup>	1,92	2,50
Galat	51	364,7	8,48			

Keterangan:

dk = derajat kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

\*\* = Regresi Sangat signifikan, Fhit > Ftab (pada  $\alpha = 0,01$ )

ns = tidak signifikan, regresi linear

Bentuk hubungan antara Profesionalitas dan pengambilan keputusan administratif ditunjukkan dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 16,949 + 0,854 X_3$ . Persamaan regresi tersebut dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 unit variabel integritas terhadap tugas

( $X_3$ ) akan diikuti oleh kenaikan 0,763 pada variabel pengambilan keputusan administratif (Y). Dengan demikian dapat diprediksi bahwa makin tinggi integritas terhadap tugas ( $X_3$ ), maka makin tinggi pula pengambilan keputusan administratif (Y).

Karena hasil uji linearitas dan signifikansi terhadap garis regresi tersebut menunjukkan bahwa regresi itu linear dan berarti maka hubungan itu kemudian dianalisis lebih lanjut melalui analisis koefisien korelasi sederhana dengan menggunakan analisis korelasi *product moment pearson* dan diperoleh koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,784. Untuk mengetahui berarti- tidaknya hubungan ini perlu dilakukan pengujian signifikansi dengan menggunakan uji  $t$  dengan derajat bebas =  $n-2$ . Kriteria pengujiannya adalah bila  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel maka hipotesis diterima. Ternyata setelah dilakukan perhitungan diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 9,635 sedangkan nilai  $t$  tabel dengan  $dk = n - 2$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah 1,67 sedangkan pada  $\alpha = 0,01$  diperoleh  $t$  tabel adalah 2,68. Karena nilai  $t$  tabel baik pada  $\alpha = 0,05$  maupun pada  $\alpha = 0,01$  lebih kecil dari nilai  $t$  hitung di atas maka hubungan itu berarti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang mengatakan bahwa ada hubungan positif antara integritas terhadap tugas dengan pengambilan keputusan administratif komandan diterima. Hasil uji signifikansi koefisien korelasi antara integritas terhadap tugas ( $x_3$ ) dengan pengambilan keputusan administratif (Y) dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 8.**

Tabel Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Antara Integritas Terhadap Tugas ( $X_3$ ) Dengan Pengambilan Keputusan Administratif (Y)

n	Koefisien Korelasi ( $r_{y_3}$ )	t hit	t (tabel)	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
60	0,784	9,635**	1,67	2,68

Keterangan:

\*\* Koefisien korelasi sangat signifikan

Dengan mengontrol variabel kredibilitas ( $X_2$ ) diketahui koefisien korelasi parsial antara integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) dengan pengambilan keputusan administratif (Y) sebesar 0,465. Setelah diuji keberartiannya menggunakan uji  $t$  dengan  $dk = n - 3$  diperoleh  $t$  hitung sebesar 4,00 sedangkan  $t$  tabel dengan  $dk = n - 3$  pada  $\alpha = 0,05$  adalah 1,67 dan pada  $\alpha = 0,01$  adalah 2,68. Karena  $t$  hitung lebih besar daripada  $t$  tabel pada kedua nilai  $\alpha$  tersebut maka dapat disimpulkan bahwa korelasi parsial antara variabel integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) dan

pengambilan keputusan administratif (Y) dengan mengontrol kredibilitas ( $X_2$ ) adalah signifikan. Berdasarkan koefisien korelasi di atas maka dapat ditentukan pula koefisien determinasinya yakni dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi parsialnya. Hasilnya diperoleh koefisien determinasi sebesar 0,216. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kontribusi dari variabel integritas terhadap tugas terhadap pengambilan keputusan administratif dengan mengontrol variabel kredibilitas adalah sebesar 21,6%. Di sini terlihat juga bahwa ada penurunan peran variabel integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) terhadap pengambilan keputusan administratif (Y) sekitar 39,8% setelah dikontrol variabel kredibilitas ( $X_2$ ).

Dengan mengontrol variabel profesionalitas ( $X_1$ ) dan kredibilitas ( $X_2$ ) secara bersama-sama maka diperoleh koefisien korelasi parsial antara integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) dengan pengambilan keputusan administratif (Y) sebesar 0,396. Hasil uji signifikansi menggunakan uji  $t$  dengan  $dk = n - 4$  diketahui nilai  $t$  hitung sebesar 3,285 sedangkan  $t$  tabel dengan  $dk = n - 4$  untuk  $\alpha = 0,05$  adalah 1,67 dan  $\alpha = 0,01$  adalah 2,68. Karena nilai  $t$  hitung lebih besar daripada nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan bahwa korelasi parsial antara Y dan  $X_3$  dengan mengontrol  $X_1$  dan  $X_2$  adalah signifikan baik pada  $\alpha = 0,05$  maupun pada  $\alpha = 0,01$ . Adapun ringkasan hasil analisis korelasi dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 9.**

Tabel Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial antara Integritas Terhadap Tugas ( $X_3$ ) dengan Pengambilan Keputusan Administratif (Y)

n	Koefisien Korelasi Parsial	t hitung	t tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
60	$r_{y_3.1} = 0,356$	2,914**	1,67	2,68
	$r_{y_3.2} = 0,465$	4,000**	1,67	2,68
	$r_{y_3.13} = 0,396$	3,286**	1,67	2,68

Keterangan:

\*\* = koefisien korelasi parsial sangat signifikan,  $t$  hit >  $t$  tab (pada  $\alpha = 0,01$ )

### Pengujian hipotesis keempat yaitu terdapat hubungan antara Profesionalitas, Kredibilitas dan Integritas Terhadap Tugas Secara Bersamaan dengan Pengambilan Keputusan Administratif.

Hubungan positif terdapat antara profesionalitas, kredibilitas dan integritas terhadap tugas secara bersama-sama dengan pengambilan keputusan administratif. Untuk pengujian hipotesis ini terlebih

dahulu dilakukan analisis regresi ganda tiga variabel bebas yaitu profesionalitas ( $X_1$ ), kredibilitas ( $X_2$ ) dan integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat yaitu pengambilan keputusan administratif (Y). Hasil perhitungan regresi multipel tersebut menunjukkan nilai konstanta ( $b_0$ ) sebesar 8,21; koefisien  $X_1$  ( $b_1$ ) sebesar 0,64; koefisien  $X_2$  ( $b_2$ ) sebesar 0,02 dan koefisien  $X_3$  ( $b_3$ ) sebesar 0,29. Dengan demikian maka persamaan regresi multipel adalah:  $\hat{Y} = 8,21 + 0,64X_1 + 0,02X_2 + 0,29X_3$ . Pengujian signifikansi dari persamaan ini menggunakan uji F dengan dk pembilang k dan dk penyebut n-k-1 menunjukkan bahwa nilai F hitung adalah 53,99 sedangkan F tabel dengan dk pembilang 3 dan dk penyebut 57 pada  $\alpha = 0,05$  adalah 4,02 dan F tabel pada  $\alpha = 0,01$  adalah 7,12. Kriteria pengujian, bila F hitung lebih besar dari F tabel maka regresi multipel tersebut bersifat nyata. Karena nilai F tabel lebih kecil dari nilai F hitung maka kesimpulannya adalah bahwa regresi tersebut bersifat linear dan dapat dipergunakan untuk memprediksi rata-rata Y jika nilai  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  diketahui secara bersama-sama. Sedangkan hasil pengujian selengkapannya dapat dilihat dalam tabel ANAVA berikut ini:

**Tabel 10.**

Tabel Analisis Varians Uji Signifikansi Regresi linear Multipel  
 $\hat{Y} = 8,21 + 0,64 X_1 + 0,02 X_2 + 0,29 X_3$

Varians	dk	JK	RJK	Fhit	Ftab
Total	60	686596			
Koefisien ( $b_0$ )	1	685229,07			
Total dikoreksi (TD)	59	1366,93			
Regresi (Reg)	4	1015,72	338,57	53,99	4,02 7,12
Sisa	56	351,21	6,27	**	

Keterangan:

- dk = derajat kebebasan
- JK = Jumlah kuadrat
- RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat
- \*\* = Regresi multipel sangat signifikan, Fhit > Ftab (pada  $\alpha = 0,01$ )

Dengan menggunakan uji signifikansi koefisien korelasi multipel, didapat hasil  $R_{y.123}$  sebesar 0,862. Untuk mengetahui signifikan tidaknya hubungan tersebut, dilakukan uji F dengan dk pembilang k dan dk penyebut n-k-1 dan diperoleh nilai F hitung sebesar 61,75. Setelah dibandingkan dengan F tabel dengan dk pembilang 3 dan dk penyebut 56 diperoleh harga F tabel sebesar 4,02 pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan 7,12 pada  $\alpha = 0,01$ . Kriteria pengujianya adalah jika nilai F hitung lebih besar dari F tabel maka korelasi berarti. Dari hasil

di atas nampak jelas bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke empat yang mengatakan bahwa ada hubungan positif antara profesionalitas, kredibilitas dan integritas terhadap tugas secara bersama-sama dengan pengambilan keputusan administratif dapat diterima. Hasil uji F signifikansi koefisien korelasi multipel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 11.**

Tabel Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Multipel

n	Koefisien Korelasi Multipel ( $R_{y.123}$ )	F hitung	F tabel	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
60	0,862	61,75 **	4,04	7,12

\*\* Koefisien korelasi multipel sangat signifikan

Hubungan ini memperlihatkan bahwa setiap peningkatan atau penurunan satu unit satuan variabel profesionalitas ( $X_1$ ) akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan variabel pengambilan keputusan administratif rata-rata sebesar 0,64 dan setiap peningkatan atau penurunan satu unit satuan variabel kredibilitas ( $X_2$ ) akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan variabel pengambilan keputusan administratif (Y) rata-rata sebesar 0,02 dan setiap peningkatan atau penurunan satu unit satuan variabel integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) akan diikuti peningkatan atau penurunan variabel pengambilan keputusan administratif (Y) rata-rata sebesar 0,29. Dengan demikian dapat diprediksikan bahwa semakin tinggi profesionalitas ( $X_1$ ) kredibilitas ( $X_2$ ) dan integritas terhadap tugas ( $X_3$ ), akan makin tinggi pula pengambilan keputusan administratif (Y).

Melihat besarnya kontribusi dari ketiga variabel bebas di atas yaitu sebesar 74,3% terhadap pengambilan keputusan administratif maka dapat dikatakan bahwa ada keterkaitan yang cukup tinggi atau positif antara profesionalitas, kredibilitas, dan integritas terhadap tugas secara bersama-sama terhadap pengambilan keputusan administratif.

Hasil analisis dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini seluruhnya teruji dan dapat diterima. Hal ini berarti terdapat hubungan positif antara profesionalitas, kredibilitas, dan integritas terhadap tugas dengan pengambilan keputusan administratif.

Untuk melihat peringkat kekuatan hubungan antara profesionalitas ( $X_1$ ), kredibilitas ( $X_2$ ) dan integritas terhadap tugas ( $X_3$ ) dengan pengambilan keputusan administratif (Y) dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 12.**

Peringkat Kekuatan Hubungan antara Profesionalitas ( $X_1$ ), Kredibilitas ( $X_2$ ), dan Integritas Terhadap Tugas ( $X_3$ ) dengan Pengambilan Keputusan Administratif ( $Y$ )

Korelasi Parsial	Koefisien Korelasi	Peringkat
$r_{y1,23}$	0,587	Pertama
$r_{y2,13}$	0,338	Ketiga
$r_{y3,12}$	0,396	Kedua

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, didapat temuan-temuan sebagai berikut: (1) Terdapat hubungan positif antara profesionalitas dengan pengambilan keputusan administratif; (2) Terdapat hubungan positif antara kredibilitas dengan pengambilan keputusan administratif; 3) Terdapat hubungan positif antara integritas terhadap tugas dengan pengambilan keputusan administratif, dan (4) Terdapat hubungan positif antara profesionalitas, kredibilitas dan integritas terhadap tugas secara bersama-sama dengan pengambilan keputusan administratif. Berdasarkan temuan penelitian di atas, dapat diambil kesimpulan penelitian bahwa, ketepatan pengambilan keputusan administratif dapat ditingkatkan melalui peningkatan profesionalitas, kredibilitas dan integritas terhadap tugas, baik sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aholiab, Waltloli, 2001, *Tanggung Jawab Pengetahuan*, Yogyakarta, Penerbit Kanisius
- Agustian, A. Ginanjar, 2005, *ESQ (Emotional Spritual Quetion)*, Penerbit Agra, Jakarta
- Aubrey C, Danielss and Daniels, dan E.James,2007, *Measure of a Leader*, Mc Graw Hill International
- Blanchard Ken dan Miller, Mark,2004, *The Secret*, Berret Kohler Publisher , San Fransisco,
- Carter, L. Stephen,1999, *Integritas*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Briton, Peter,1996,*Professionalisme dan Ideologi MiliterIndonesia*. LP3ES , Jakarta
- DuBrin,J Andrew, 2005, *Leadership*, Prenadia Media,Jakarta.
- Dunn, N.William,2003, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Gajah Mada University Press , Yogyakarta
- Suryadi Kadarsyah dan Ramdhani Ali, 2000, *Sistem Pendukung Keputusan*, Rosdakarya, Bandung.
- Jusuf, Suit & Almasdi, 2000, *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Kartono, Kartini, 2004,*Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Little Edward and Ebi Marandi, *Relationship Marketing Management*, Thomson Learning, London.
- Mulyadi, 1998, *Total Quality Manangement*, Aditya Media, Yogyakarta.
- Purnomo , 2003, [www.sabda.org/pepak/pustaka](http://www.sabda.org/pepak/pustaka).
- Nawawi, Hadari, 2003, *Kepemimpinan dan Mengefektifkan Organisasi*, Gajah Mada University Presss, Jogyakarta,
- Ndraha Taliziduhu, 1999, *Pengantar Teori (Pengembangan Sumber Daya Manusia)*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Owen , Jo, 2006. *The Leadership Skills Handbook*, Kogan Page , London.
- Pamudji, 1993, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*, Bumi Aksara Jakarta.
- Prihandono, Doni, 2003, *On Becoming Effective Leader*, Elek Media Komputindo,Jakarta.
- Prijosaksono Aribowo & Hartono Ping, 2003, *Make Yourself A Leader*, Gramedia Jakarta.
- Robbin P, Steven and Coulter, Mary, 2004, *Manangement*, Prentice Hall International Inc,
- Rue, W. Leslie & Byars L.Lyoid, 1977, *Management Theory and Application*, Richard D, Erwin Inc. Homewood, Illioniss.
- Ruky S. Achmad,2002, *Sukses Sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*, Pustaka Utama, Jakarta.
- Sagala Syaiful,, 2006, *Administrasi pendidikan*

- Kontemporer*, Alfa Beta, Bandung Salusu J, 1996, *Pengambilan Keputusan Strategik*, Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Siagian P.Sondang,1985, *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Gunung Agung , Jakarta
- Simon, A. Herbert. 2000. *Administrative Behaviour*, The Free Press- a division of Simon & Schuster Inc New York.
- Soejitno,Irmin,& Rochim,Abdul, 2004, *Pemimpin yang Betul-betul Terhormat*, Bayumedia Publishing , Malang
- Spenser, M. Lyle dan Spencer M. Signe, 1993, *Competence At Work*. Jhon Wiley & Son Inc, New York.
- Stoner, A.F. James . 1982, *Manajemen*, Erlangga , Jakarta
- Susanto,A,B & Kusnadi Kardi, 2004, *Quantum Leadership (Kepemimpinan dalam Dunia Bisnis & Militer*, Gramedia Widisarana Indonesia, Jakarta,
- Terry R,George,1983, *Azas-azas Manajemen* (terjemahan Winardi), Penerbit Alumni, Bandung.
- Tim Penyusun TNI POLRI, Dalam DPR/MPR RI 1960-2004. Markas Besar TNI, Jakarta
- Trundle R. Guest, 1976, *Executive Decisions and Research*, Prentice-Hall Inc Enggelwood Cliff , New Jersey.
- Winardi J, 2004, *Manajemen Prilaku Organisasi*, Prenada Media. Edisi Revisi, Jakarta
- Winter,Graham, 2003, *High Performance Leadership*, John Wiley & Son Singapore.
- Yuki, Gary, 1998, *Leadership in Organization*, Prenhalindo. Jakarta.

