

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPERCAYAAN (*TRUST*),
PENDELEGASIAN WEWENANG, DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL
TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN GURU PADA SMA DI KOTA
KENDARI**

Mansyur

Institut Agama Islam Negeri Kendari (IAIN) Kendari
Email: drmansyurmpd@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi terkait pengaruh gaya kepemimpinan, kepercayaan, pendelegasian wewenang, dan komunikasi interpersonal terhadap pengambilan keputusan. Delapan puluh lima guru dipilih secara acak sebagai unit analisis dan data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur setelah semua variabel dimasukkan ke matriks korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung dari: 1) gaya kepemimpinan terhadap kepercayaan; 2) gaya Kepemimpinan terhadap pendelegasian wewenang; 3) gaya kepemimpinan terhadap pengambilan keputusan guru; 4) kepercayaan (*trust*) terhadap komunikasi interpersonal; 5) kepercayaan (*trust*) terhadap pengambilan keputusan guru; 6) pendelegasian wewenang terhadap komunikasi interpersonal; 7) pendelegasian wewenang terhadap pengambilan keputusan guru; dan 8) komunikasi interpersonal terhadap pengambilan keputusan guru. Hasil penelitian ini, menegaskan bahwa setiap perubahan ketepatan dalam pengambilan keputusan dipengaruhi oleh efektivitas gaya kepemimpinan, kepercayaan (*trust*), pendelegasian wewenang, dan komunikasi interpersonal. Oleh karena itu, keempat variabel tersebut harus dipertimbangkan dalam menciptakan dan mengembangkan pengambilan keputusan guru di Sekolah Menengah Atas di Kota Kendari.

Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan (trust), Pendelgasian Wewenang, Komunikasi Interpersonal, Pengambilan Keputusan.*

Abstract

This research is aimed at obtaining information related to the effect of the leadership style, trust, delegation authority, and interpersonal communication on the decision making. Eighty five teacher were randomly selected as the unit analysis and data's were analyzed by using path analysis after all variables were put into a matrix of correlation. The results showed that there is a direct effect of: 1) leadership style towards trust; 2) Leadership style towards delegation of authority; 3) leadership style towards teacher decision making; 4) trust in interpersonal communication; 5) trust in teacher decision making; 6) delegation of authority to interpersonal communication; 7) delegation of authority to teacher decision making; and 8) interpersonal communication with teacher decision making. Based on the findings, it could be concluded that any changes concerning the decision making would be affected by leadership style, trust, delegation

authority, and interpersonal communication. Therefore, the four variables should be considered in creating and developing the teacher decision making at the Senior School in the Kendari City.

Keywords: *Leadership style, Trust, Delegation authority, Interpersonal communication, Decision making.*

Pendahuluan

Kualitas pendidikan di Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara yang sedang berkembang, terutama di lingkup negara-negara ASEAN. Menurut *survei Political and Economic Risk Consultant (PERC)*, kualitas pendidikan di Indonesia berada di bawah Vietnam. Data yang dilaporkan *The World Economic Forum Swedia*, Indonesia memiliki daya saing yang rendah, yaitu hanya menduduki urutan ke-37 dari 57 negara yang disurvei di dunia. Dan masih menurut survei dari lembaga yang sama Indonesia hanya berpredikat sebagai *follower* bukan sebagai pemimpin teknologi dari 53 negara di dunia yang disurvei.¹

Kemudian, dalam pasal 39 Ayat 2 UU nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menyebutkan pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Namaun hingga hari ini kualitas pendidikan di Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara yang sedang berkembang, terutama di lingkup negara-negara ASEAN. Menurut *survei Political and Economic Risk Consultant (PERC)*, kualitas pendidikan di Indonesia berada di bawah Vietnam. Data yang dilaporkan *The World Economic Forum Swedia (2000)*, Indonesia memiliki daya saing yang rendah, yaitu hanya menduduki urutan ke-37 dari 57 negara yang disurvei di dunia. Dan masih menurut survei dari lembaga yang sama Indonesia hanya berpredikat sebagai *follower* bukan sebagai pemimpin teknologi dari 53 negara di dunia yang disurvei.

Begitu pula mutu pendidikan di Kota Kendari dirasakan masih cukup tertinggal bila dibandingkan dengan daerah lain. Sebagaimana dikemukakan oleh Sementara itu

¹*Rendahnya Mutu Pendidikan di Indonesia*. 2010. <http://ayomipale.blogspot.com>, 2010/12/4

hasil penelitian Balitbangda Kota Kendari bahwa faktor guru pengaruhi menurunnya hasil ujian akhir nasional (UAN), sebagaimana diungkapkan dalam kegiatan Desiminasi penelitian kebijakan angkatan 1. Pada paparan dalam desimnasi tersebut, yaitu studi evaluasi kinerja tenaga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan di Kota Kendari. Sebagaimana diungkapkan Sartini Sarita, yang membahas kinerja tenaga pendidik mengatakan, kajiannya fokus ke guru yang menurutnya masih banyak yang harus dibenahi. Menurut Sartini Sarita, hasil kajiannya terhadap hasil ujian nasional beberapa tahun terakhir yang cebderung menurun. Sartini Sarita sebut salah satu faktornya karena masalah tenaga pendidik (Kendari POS, Kamis, 14/6/2018).

Sartini Sarita selaku Kepala Dinas Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Kota Kendari Sartini Sarita mengemukakan bahwa rendahnya mutu pendidikan di Kota Kendari, salah satu penyebabnya adalah guru belum memahami apa yang diajarkan yang termuat dalam rancangan program pembelajaran (RPP) berbasis kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) yang sudah disusun di sekolah. Hal ini, dibuktikan dengan hasil penelitian Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kota Kendari, dimana 87 persen guru belum mengajar sesuai RPP pada KTSP yang sudah disusun bersama (Kendari POS, Kamis, 19/7/2017).

Seorang guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas selalu dihadapkan pada berbagai pilihan. Kemampuan menetapkan pilihan terbaik merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru. Dengan menetapkan pilihan terbaik berarti guru telah mengambil keputusan. Di sinilah tampak bahwa guru adalah seorang pengambil keputusan (*decision maker*)².

Namun kenyataannya metode pengambilan keputusan yang dilakukan guru dalam menetapkan kegiatan pembelajaran belum dapat menyelesaikan atau memecahkan suatu persoalan baik yang digunakan untuk menghemat waktu, biaya dan tenaga maupun yang digunakan akibat masalah yang hendak diselesaikan tidak menemukan kata sepakat alias jalan buntu. Dengan begitu cara tradisional yang sederhana dan simpel menjadi pilihan

² George P. Huber, James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Management*, 2nd Edition. Terjemahan Sahat Simanora, *Perencanaan Dan Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), p. 205.

guru sehingga untuk menemukan jalan keluar secara cepat, efektif dan efisien dengan tingkat keberhasilan yang tinggi tidak dapat tercapai

Penelitian ini akan membahas masalah pengambilan keputusan guru sebagai bahasan pokok dengan mengaitkannya pengaruh gaya kepemimpinan, kepercayaan (*trust*), pendelegasian wewenang, dan komunikasi interpersonal. Pembahasan masalah pengambilan keputusan guru ini menjadi sangat penting di saat dunia pendidikan mengalami ketertinggalan.

Untuk itu peneliti ingin mencari seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, kepercayaan (*trust*), pendelegasian wewenang, dan komunikasi interpersonal terhadap pengambilan keputusan guru. Karena untuk mendapatkan data yang valid maka penelitian ini dilaksanakan pada guru SMA Negeri di Kota Kendari sebagai tempat guru melaksanakan tugas.

Pengambilan Keputusan

Robbins menjelaskan pengambilan keputusan individu adalah merupakan bagian-bagian penting dari perilaku organisasi. Tetapi cara individu-individu dalam organisasi mengambil keputusan dan kualitas dari pikiran terakhir mereka sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi-persepsi mereka sendiri.³ Tetapi cara individu-individu dalam organisasi mengambil keputusan dan kualitas dari pikiran terakhir mereka sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi-persepsi mereka sendiri. Pendapat senada oleh Simon bahwa pengambilan keputusan rasional terbatas (*bounded rationality*) bahwa manusia memiliki waktu dan kemampuan kognitif untuk memproses informasi yang terbatas yang akan digunakan dalam mengambil keputusan. Lebih lanjut ditegaskan oleh Simon terdapat dua argumentasi mendasar terhadap pengambilan keputusan yang rasional terbatas dalam organisasi, yaitu: 1) para pengambil keputusan individual tidak mampu untuk seratus persen rasional; 2) organisasi tidak dapat rasional walau pengambil keputusan dapat rasional.⁴

³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior, Tenth Edition*, Edisi Bahasa Indonesia, Terjemahan, Benyamin Molan, *Perilaku Organisasi, Lengkap*, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006) p. 180.

⁴ Richard L. Daft, *New Era Of Management, 9th Edition*, Terjemahan, Tita Maria Kanita, *Era Baru Manajemen*, (Jakarta: Salemba, 2010), p. 289.

Robbins dan Coulter menjelaskan proses pengambilan keputusan merupakan pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah tertentu. Lebih lanjut Robbins dan Coulter membagi delapan proses pengambilan keputusan yaitu: 1) identifikasi masalah; 2) identifikasi kriteria keputusan; 3) alokasi bobot pada kriteria; 4) penyusunan alternatif; 5) analisis alternatif; 6) pemilihan sebuah alternatif; 7) penerapan alternatif; 8) evaluasi efektifitas keputusan.⁵

Holloway berkesimpulan bahwa strategi manajemen berbasis sekolah yang paling efektif adalah kebebasan energi untuk membuat keputusan bagi semua guru dan bekerja dengan pendekatan horizontal dan vertikal. Sebagaimana diuraikan oleh Holloway bahwa beragam kerja ditransformasikan kedalam pikiran-pikiran dengan keterlibatan guru pada proses pengambilan keputusan yang demokratis (*shared desicion making*) ke dalam spesifikasi konkrit yang diperlukan untuk membuat restrukturisasi pekerjaan seperti: (1) perubahan program di berbagai bidang pelajaran; (2) pengembangan unit kurikulum aktual yang akan diterapkan di ruang kelas; (3) mengkreasi praktik-praktik pembelajaran di sekolah; (4) pengembangan profesional yang dituntut dari strategi pedagogik yang baru; (5) merefleksi dan menilai praktek pembelajaran; (6) metode dan teknik yang digunakan, yaitu bagaimana proses belajar mengajar yang akan diciptakan guru agar siswa mencapai tujuan; dan (7) strategi peningkatan sekolah secara terus menerus.⁶

Nugroho menyajikan empat model perumusan yang ideal dalam membuat keputusan, yaitu: (1) identifikasi permasalahan; (2) memilih kriteria untuk mengevaluasi permasalahan menuju pilihan-pilihan pemecahan masalah; (3) menilai seluruh alternatif sebagai keputusan; (4) implementasi keputusan tersebut.⁷

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diuji dengan mengkaji beberapa elemen dasarnya, salah satunya dengan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan. Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari cara melakukan sesuatu pekerjaan, cara memberi perintah,

⁵Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Management Eighth Edition*, Edisi Bahasa Indonesia, Terjemahan Harry Slamet, *Manajemen Manajemen Edisi Kedelapan Jilid 1*, (Jakarta: PT Indeks, 2007), p. 163.

⁶Royal Holloway, *Metode-metode Riset Kualitatif: dalam Public Relationsand Marketing Communications*. (Yogyakarta : PT Bentang Pustaka, 2008), p. 244.

⁷Riant Nugroho, *Public Policy*, (Jakarta: Kelompok Gramedia, 2008), p 390.

cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara mendorong semangat bawahannya, cara memberikan bimbingan, cara menegakkan disiplin, cara mengawasi pekerjaan bawahan, cara meminta laporan dari bawahan, cara memimpin rapat, cara menegur kesalahan bawahan.

Teori kontingensi Fiedler mengemukakan model kepemimpinan kinerja kelompok bergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan keuntungan situasional. Fiedler menyajikan tiga faktor yang menguntungkan lingkungan yang dimiliki seorang pemimpin, yaitu: 1) hubungan pemimpin-pengikut menunjukkan tingkat kepercayaan, keyakinan, dan rasa hormat terhadap pimpinan mereka; 2) struktur tugas (*task structure*), kejelasan tugas dan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi; (3) posisi kekuasaan atau kekuatan posisi (*position power*), kekuasaan dari organisasi.⁸

Sementara itu Hersey dan Blanchard menguraikan gaya kepemimpinan situasional yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara: 1) tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pimpinan (perilaku tugas); 2) tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan); 3) tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).⁹ Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepemimpinan situasional memandang kematangan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang atau kelompok untuk memikul tanggung jawab mengarahkan perilaku mereka sendiri dalam situasi tertentu. Tingkat yang dimaksud adalah sebagai berikut: (1) tingkat kematangan M1 (tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan untuk memimpin bawahan adalah gaya *telling* (S1) yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik dan akan efektif bila pengikutnya berada di tingkat kedewasaan yang sangat rendah; (2) tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah gaya *selling* (S2) yaitu dengan menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk; (3) tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah gaya *participating* (S3) yaitu bertukar ide dan beri

⁸ Fred Fiedler di dalam John M. Ivancevich, Robert Konovaske, Michael T. Matteson, *Organizational Behavior And Management*, Seventh Edition, Terjemahan Dharma Yuwono, *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh*, (Jakarta: Erlangga, 2007), p. 200.

⁹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources Sixth Edition*, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 2008), p. 184.

kesempatan untuk mengambil keputusan; (4) tingkat kematangan M4 (mampu dan mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah *delegating* (S4), mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan sistem kontrol yang baik.¹⁰

Blake dan Mouton mengemukakan teori kisi kepemimpinan bahwa gaya ini berasal dari hal-hal yang mendasari perhatian manajer yaitu: 1) perhatian pada tugas atau pada hal-hal yang telah direncanakan untuk diselesaikan oleh organisasi; 2) perhatian pada orang-orang dan unsur-unsur organisasi yang mempengaruhi mereka. Sebagaimana diuraikan oleh Blake dan Mouton dari teori kisi kepemimpinan adalah bagaimana menggambarkan perhatian pemimpin pada tugas dan pada manusia sehingga menciptakan gaya pengelolaan dan gaya kepemimpinan yaitu: 1) gaya pengalah (kurang perhatian terhadap produksi); 2) gaya pemimpin pertengahan (perhatian yang seimbang antara produksi dan manusia); 3) gaya tim (perhatian tinggi terhadap tugas dan manusia); 4) gaya santai (rendah perhatian terhadap tugas dan perhatian tinggi terhadap manusia).¹¹

Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan adalah landasan atau aset paling berharga bagi siapa pun yang akan meraih keberhasilan. Kepercayaan menjadi suatu perekat emosional yang menyatukan orang-orang dalam organisasi. Hal ini beralasan karena kalau sudah tidak ada kepercayaan pada seseorang, maka apa pun yang diucapkan, dilakukan, dan sebaik apa pun visinya, semua orang-orang tidak akan percaya kepadanya lagi. Percaya merupakan salah satu paham yang mendasar yang dimengerti hampir setiap orang, walaupun sukar untuk didefinisikan secara tepat. Kepercayaan pada dasarnya merupakan keyakinan terhadap sesuatu dengan pikiran positif. Beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda, namun pada hakekatnya kepercayaan merupakan harapan yang positif.

Menurut Colquitt, Lepine, dan wesson mendefinisikan kepercayaan sebagai kesediaan untuk menerima otoritas berdasarkan harapan positif tentang tindakan otoritas

¹⁰ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources Sixth Edition*, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall, (2008), p. 188.

¹¹ Robert R. Blake dan Jane S. Mouton di dalam R. Wayne, Pace, Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Terjemahan, Deddy Mulyana, Engkus Kuswarno, Gembirasari, (Bandung: Rosda Karya. 2006), pp. 280-282.

dan intensinya (*trust is defined as the willingness to be vulnerable to an authority based on positive expectations about the authority's actions and intentions*).¹²

Fukuyama mendefinisikan kepercayaan (*trust*) sebagai “*the expectation that arises within a community of regular, honest, and cooperative behavior, based on commonly shared norms, on the part of other members of that community* bahwa kepercayaan adalah keyakinan pengharapan yang muncul dalam komunitas yang berperilaku normal, jujur, dan kooperatif, berdasarkan norma-norma yang dimiliki bersama, demi kepentingan anggota yang lain dari komunitas itu. Lebih lanjut ditegaskan oleh Fukuyama bahwa norma-norma merupakan persoalan yang mendasar seperti keadilan, standar-standar profesional dan aturan-aturan perilaku seperti kita yakin dokter tidak akan menyakiti kita secara sengaja karena kita percaya dokter itu bekerja dengan kode etik kodekteran dan standar-standar profesi medis. Dan juga seharusnya terjadi pada organisasi-organisasi lain misalnya sekolah.¹³

Sementara itu Robbins mendefinisikan kepercayaan adalah pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan berbuat oportunistik melalui perkataan, tindakan, atau keputusan (*trust is a positive that another will not trough words, actions, or decision act opportunistically*).¹⁴ Robbins mengemukakan bahwa ketika para bawahan mempercayai pemimpin, mereka akan sensitif terhadap tindakan pemimpin mereka. Percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak disalahgunakan. Pada seseorang ingin mengikuti secara sukarela seorang pemimpin maka Dia harus memastikan bahwa pemimpin itu dapat dipercaya.¹⁵

Sementara itu Reina menjelaskan bahwa kepercayaan seseorang adalah dengan cara mereka berperilaku, dan untuk bisa dipercaya oleh orang lain, pertama harus bersedia untuk mempercayai mereka. Sebab kepercayaan melahirkan kepercayaan. Reina menyajikan lima perilaku seseorang untuk memperoleh kepercayaan, yaitu: 1)

¹² Jason A. Colquitt, Jeffery A. Le Pine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior* (New York: McGraw Hill, 2009), p. 219.

¹³ Francis Fukuyama, 1995, *Trust: The social Virtues and the Creation of Prosperity*, Edisi Bahasa Indonesia, Terjemahan, Ruslani *Trust: Kebajikan Sosial Dan Penciptaan Kemakmuran*, (Jakarta: Qalam, 2007), pp. 36-37.

¹⁴ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior, Tenth Edition*, Edisi Bahasa Indonesia, Terjemahan, Benyamin Molan, *Perilaku Organisasi, Edisi Lengkap*, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006), p. 462.

¹⁵ *Ibid.*, p. 464

menghormati perjanjian mereka; 2) bersikap konsisten; 3) mengakui kemampuan karyawan dengan memasukkan mereka dalam pengambilan keputusan; 4) membuka saluran komunikasi terbuka; dan 5) bertanggung jawab.¹⁶ Sedangkan dalam kamus Bahasa Inggris *Oxford Dictionary* kepercayaan sebagai keyakinan kebenaran pada integritas dan harapan terhadap orang lain.¹⁷

Sementara itu Covey mendefinisikan kepercayaan adalah buah dari sifat layak dipercaya, baik pada orang maupun pada organisasi. Menurut Covey kepercayaan datang dari tiga sumber, yaitu: (1) pribadi; (2) lembaga; dan (3) seorang yang secara sadar memilih untuk memberikan kepercayaan kepada orang lain dengan keyakinan akan memberikan nilai tambah setelah kepercayaan diberikan. Covey menjelaskan kepercayaan (*trust*) adalah sesuatu yang dibagi dan bersifat timbal balik antara kita. Sebagai kata kerja, kepercayaan (*trust*) mengalir dari seorang yang memberikannya kepada orang yang menerimanya dari seorang yang jelas dipercaya kepada orang yang berpotensi untuk layak dipercaya.¹⁸

Sementara itu Straker mengemukakan empat definisi kepercayaan pegawai, yaitu: (1) kepercayaan berarti dapat memprediksi apa yang orang lain akan lakukan dan situasi apa yang akan terjadi; (2) kepercayaan berarti melakukan pertukaran dengan seseorang ketika kita tidak memiliki pengetahuan penuh tentang mereka; (3) kepercayaan berarti memberikan sesuatu dengan harapan bahwa hal itu akan dikembalikan, dengan cara dan waktu yang ditentukan pada masa yang akan datang.¹⁹

Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang merupakan sesuatu yang vital dalam organisasi sekolah. Atasan perlu melakukan pendelegasian wewenang agar mereka bisa menjalankan operasi manajemen dengan baik. Selain itu, pendelegasian wewenang adalah konsekuensi logis

¹⁶ Dennis S. Reina, Michelle L. Reina, *Trust & Betrayal in the Workplace Building Effective Relationships in Your Organization*, (San Francisco: Berrett-Koehle, 2008), pp. 9-10.

¹⁷ *Oxford Dictionary* di dalam Stoneman, p.16.

¹⁸ Stephen R. Covey, *The 8th Habit: Melampaui efektivitas, Menggapai Keagungan*, (Jakarta: PT Gramedia Utama, 2008), p. 216.

¹⁹ David straker, *What is Trust* pp.1-3 2008, (<http://changingminds.org/explanations/trust/what-is-trust.htm>)/11/03/2011.

dari semakin besarnya organisasi sekolah. Bila seorang atasan tidak mau mendelegasikan wewenang, maka sesungguhnya organisasi itu tidak butuh siapa-siapa selain dia sendiri.²⁰

Menurut Robbins dan Coulter mendefinisikan pendelegasian adalah pemberian wewenang kepada orang lain untuk menjalankan tugas-tugas tertentu. Lebih lanjut Robbins dan Coulter menyajikan lima perilaku pemberian delegasi yang efektif, yaitu: 1) menjelaskan penugasan; 2) rincian jangkauan batas kebijaksanaan bawahan; 3) biarkan bawahan untuk berpartisipasi; 4) beritahu orang lain bahwa telah terjadi pendelegasian; 5) tentukan saluran umpan balik.²¹

Sherman dan Webber menguraikan pendelegasian wewenang digunakan untuk menjelaskan berbagai bentuk serta tingkatan berbeda mengenai pembagian kekuasaan dengan masing-masing bawahan. Lebih lanjut dijelaskan aspek utama pendelegasian wewenang meliputi: 1) keragaman dan besarnya tanggung jawab; 2) jumlah kebebasan atau jajaran pilihan yang diperkenalkan dalam memutuskan; 3) bagaimana melaksanakan tanggung jawab; 4) kewenangan untuk mengambil tindakan dan melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih dahulu; 5) frekwensi dan persyaratan pelaporan; 6) serta arus komunikasi dalam menyampaikan informasi tentang kinerja.²²

Yukl menjelaskan sembilan cara mendelegasikan wewenang, yaitu: 1) menspesifikasi tanggung jawab yang jelas; 2) memberikan otoritas yang cukup dan terperinci; 3) merinci pelaksanaan persyaratan pelaporan; 4) memastikan penerimaan tanggung jawab dari bawahan; 5) meneruskan informasi kepada mereka yang harus mengetahuinya; 6) memantau kemajuan dengan cara yang sesuai; 7) mengusahakan agar bawahan memperoleh informasi yang dibutuhkan; 8) memberi dukungan dan bantuan; 9) kesalahan adalah proses belajar.²³

Sherman dan Webber menguraikan pendelegasian wewenang digunakan untuk menjelaskan berbagai bentuk serta tingkatan berbeda mengenai pembagian kekuasaan dengan masing-masing bawahan. Lebih lanjut dijelaskan aspek utama pendelegasian wewenang meliputi: 1) keragaman dan besarnya tanggung jawab; 2) jumlah kebebasan

²⁰ Abdoel, *Pendelegasian Wewenang*, <http://abdoel.blog.mercubuana.ac.id> 13/3/2011.

²¹ Robbins, Coulter, *Management Eighth Edition, op. cit.*, p. 389.

²² Mark Sherman dan Margaret S. Webber di dalam Gary Yukl, p. 118.

²³ Yukl, Gary. *Leadership In Organization*. Terjemahan Budi Supriyanto. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Fifth Edition*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2005., p. 124.

atau jajaran pilihan yang diperkenalkan dalam memutuskan; 3) bagaimana melaksanakan tanggung jawab; 4) kewenangan untuk mengambil tindakan dan melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih dahulu; 5) frekwensi dan persyaratan pelaporan; 6) serta arus komunikasi dalam menyampaikan informasi tentang kinerja.²⁴

Komunikasi Interpersonal

Hartley mendefinisikan tujuh proses komunikasi interpersonal, yaitu: 1) komunikasi Interpersonal melibatkan tatap muka atau pertemuan antara dua orang; 2) komunikasi Interpersonal melibatkan dua orang dalam peran yang bervariasi dan hubungan satu sama lain; 3) komunikasi interpersonal adalah selalu dua arah; 4) komunikasi interpersonal tidak hanya melibatkan pertukaran pesan, tetapi melibatkan penciptaan dan pertukaran makna; 5) komunikasi interpersonal adalah sebagian atau seluruhnya disengaja; 6) komunikasi interpersonal adalah proses yang berkelanjutan bukan suatu peristiwa atau serangkaian peristiwa; 7) komunikasi interpersonal adalah kumulatif dari waktu ke waktu.²⁵ Lebih lanjut Hartley menyimpulkan bahwa komunikasi interpersonal terjadi antara orang dan bukan antara peran. Komunikasi interpersonal dapat terjadi antara diri sendiri dengan orang lain dan hanya terjadi ketika masing-masing saling mengakui atau mempercayai.²⁶

Sementara Schermerhorn mendefinisikan komunikasi interpersonal adalah proses pengiriman dan penerimaan simbol-simbol dengan pesan yang menyertainya.²⁷ Demikian halnya Konijn *et al.*, komunikasi interpersonal didefinisikan dengan kualitas dari interaksi yang pribadi sebagai lawan impersonal.²⁸

Sementara itu Luthans menjelaskan komunikasi interpersonal adalah menekankan transfer informasi dari satu orang ke orang lain. Komunikasi dapat dilihat sebagai metode dasar yang memengaruhi perubahan perilaku, menghubungkan proses psikologi

²⁴ Mark Sherman dan Margaret S. Webber di dalam Gary Yukl, p. 118.

²⁵ Peter, Hartley, *Interpersonal Communication second edition* (New York: Routledge, 2001), p. 21-27.

²⁶ Peter, Hartley, *Interpersonal Communication second edition* (New York: Routledge, 2001), p. 27.

²⁷ Schermerhorn, John R. Richard Hunt. *Managing Organization Behavior*. New York: Jonh & Sons. 2015. p. 437.

²⁸ Elly A. Konijn, *et al.*, *Mediated Interpersonal Communication* (New York: Routledge, 2008), p. 100.

(persepsi, pembelajaran, dan motivasi) pada satu sisi dan bahasa pada sisi lainnya. Lebih lanjut diuraikan oleh Luthans dalam komunikasi interpersonal mengetahui cara berbicara dengan orang lain sangatlah berguna. Maka kepercayaan, harapan, nilai, status, dan kompatibilitas sangat mempengaruhi aspek komunikasi interpersonal. Jika bawahan tidak percaya kepada pimpinan mereka, maka komunikasi tidak akan efektif. Begitu pula bila sesama teman sejawat (teman kerja) tidak saling percaya maka komunikasi tidak akan berjalan efektif.²⁹

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kausal dengan analisis jalur (*path analysis*) Penelitian ini menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lain. Variabel yang akan dikaji terdiri atas dua macam, yakni: variabel eksogen dan variabel endogen. Populasi target adalah semua guru dari 9 (sembilan) SMA Negeri di Kota Kendari yang berjumlah 556 orang guru. Dari populasi target dalam penelitian ini adalah semua guru dari 9 (sembilan) SMA Negeri di Kota Kendari. Dengan teknik-teknik pensampelan menggunakan *proporsional random sampling*. Dengan demikian yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebanyak 85 responden.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berbentuk angket, yaitu: (1) instrumen gaya kepemimpinan (2) instrumen kepercayaan (*trust*), (3) instrumen pendelegasian wewenang (4) instrumen komunikasi interpersonal, (5) instrumen pengambilan keputusan guru. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data secara deskriptif dan inferensial. Analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas galat taksiran regresi dengan menggunakan teknik *Lilliefors* dan uji linearitas dengan menggunakan uji ANAVA.

²⁹ Luthans, Fred. *Ogganizational Behavior. 10th Edition*. Terjemahan Vivin Andika et al. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi, 2012., p. 380.

Hasil Penelitian

Sebelum melakukan analisis data dengan menggunakan analisis jalur terlebih dulu dilakukan beberapa uji statistik yang menjadi syarat dalam *path analysis*. Beberapa uji statistik yang harus dipenuhi data dalam analisis jalur adalah: (1) Uji Normalitas Galat; (2) Uji Signifikansi dan Linearitas Koefisien Regresi bagian ini memaparkan kedua uji statistik yang dipersyaratkan dalam analisis jalur, yaitu:

Tabel 1. Rangkuman Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

No	Variabel	N	Lhitung	Ltabel _(0,05;85)	Kesimpulan
1	X5 atas X1	85	0,071	0,122	Normal
2	X5 atas X2	85	0,073	0,122	Normal
3	X5 atas X3	85	0,062	0,122	Normal
4	X5 atas X4	85	0,091	0,122	Normal
5	X2 atas X1	85	0,082	0,122	Normal
6	X3 atas X1	85	0,075	0,122	Normal
7	X4 atas X2	85	0,082	0,122	Normal
8	X4 atas X3	85	0,039	0,122	Normal

Tabel 2. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linearitas

No	Variabel	F _{hitung}	F _{tabel, 5%}	Kesimpulan
1	X5 atas X1	0,85	1,69	Linear
2	X5 atas X2	0,78	1,69	Linear
3	X5 atas X3	0,70	1,69	Linear
4	X5 atas X4	1,56	1,69	Linear
5	X2 atas X1	0,69	1,69	Linear
6	X3 atas X1	0,87	1,69	Linear
7	X4 atas X2	0,61	1,69	Linear
8	X4 atas X3	0,54	1,69	Linear

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur dilakukan setelah semua persyaratan dalam analisis ini terpenuhi.

1. Pengujian Hipotesis

a. Hipotesis 1

Gaya Kepemimpinan (X_1) Terhadap Pengambilan Keputusan Guru (X_5)

Dari hasil penghitungan mendapatkan bahwa koefisien jalur X_1 ke X_5 (ρ_{51}) sebesar **0,27** dengan $t_{hitung} = 3,18$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} =$ sebesar 2,64. Karena nilai $t_{hitung} (3,18) > t_{tabel} (2,64)$ tolak H_0 , maka koefisien jalur sangat signifikan. Berdasarkan temuan ini dapat dikemukakan bahwa secara nyata terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap pengambilan keputusan guru.

b. Hipotesis 2

Kepercayaan (*Trust*) (X_2) Terhadap Pengambilan Keputusan Guru (X_5)

Dari hasil penghitungan mendapatkan bahwa koefisien jalur X_2 ke X_5 (ρ_{52}) sebesar **0,23** dengan $t_{hitung} = 2,87$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} =$ sebesar 2,64. Karena nilai $t_{hitung} (2,87) > t_{tabel} (2,64)$ tolak H_0 , maka koefisien jalur sangat signifikan. Berdasarkan temuan ini dapat dikemukakan bahwa secara nyata terdapat pengaruh langsung positif kepercayaan (*trust*) terhadap pengambilan keputusan guru.

c. Hipotesis 3

Pendelegasian Wewenang (X_3) Terhadap Pengambilan Keputusan Guru (X_5)

Dari hasil penghitungan mendapatkan bahwa koefisien jalur X_3 ke X_5 (ρ_{53}) sebesar **0,25** dengan $t_{hitung} = 2,97$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} =$ sebesar 2,64. Karena nilai $t_{hitung} (2,97) > t_{tabel} (2,64)$ tolak H_0 , maka koefisien jalur signifikan. Berdasarkan temuan ini dapat dikemukakan bahwa secara nyata terdapat pengaruh langsung positif pendelegasian wewenang terhadap pengambilan keputusan

d. Hipotesis 4

Komunikasi Interpersonal (X₄) Terhadap Pengambilan Keputusan Guru (X₅)

Dari hasil penghitungan mendapatkan bahwa koefisien jalur X₄ ke X₅ (ρ_{54}) sebesar **0,30** dengan $t_{hitung} = 3,64$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} =$ sebesar 2,64. Karena nilai t_{hitung} (3,64) > t_{tabel} (2,64) tolak H₀, maka koefisien jalur sangat signifikan. Berdasarkan temuan ini dapat dikemukakan bahwa secara nyata terdapat pengaruh langsung positif komunikasi interpersonal terhadap pengambilan keputusan guru.

d. Hipotesis 5

Gaya Kepemimpinan (X₁) Terhadap Kepercayaan (Trust) (X₂)

Dari hasil penghitungan mendapatkan bahwa koefisien jalur X₁ ke X₂ (ρ_{21}) sebesar **0,45** dengan $t_{hitung} = 4,62$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} = 2,64$. Karena nilai t_{hitung} (4,62) > t_{tabel} (2,64) tolak H₀, maka koefisien jalur sangat signifikan. Berdasarkan temuan ini dapat dikemukakan bahwa secara nyata terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kepercayaan (*trust*).

f. Hipotesis 6

Gaya Kepemimpinan (X₁) Terhadap Pendelegasian Wewenang (X₃)

Dari hasil penghitungan mendapatkan bahwa koefisien jalur X₁ ke X₃ (ρ_{31}) sebesar **0,47** dengan $t_{hitung} = 4,90$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} = 2,64$. Karena nilai t_{hitung} (4,90) > t_{tabel} (2,64) tolak H₀, maka koefisien jalur sangat signifikan. Berdasarkan temuan ini dapat dikemukakan bahwa secara nyata terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap pendelegasian wewenang. Artinya.

g. Hipotesis 7

Kepercayaan (Trust) (X₂) Terhadap Komunikasi interpersonal (X₄)

Hasil penghitungan mendapatkan bahwa koefisien jalur X₂ ke X₄ (ρ_{42}) sebesar 0,31 dengan $t_{hitung} = 3,36$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} = 2,64$. Karena nilai t_{hitung} (3,36) > t_{tabel} (2,64) tolak H₀, maka koefisien jalur sangat signifikan. Berdasarkan temuan ini dapat dikemukakan bahwa secara nyata terdapat pengaruh langsung positif kepercayaan (*trust*) terhadap komunikasi interpersonal.

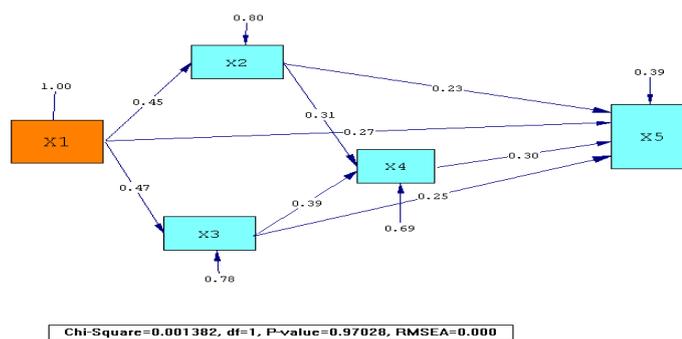
h. Hipotesis 8

Pendelegasian wewenang (X_3) Terhadap Komunikasi interpersonal (X_4)

Dari hasil penghitungan mendapatkan bahwa koefisien jalur X_3 ke X_4 (ρ_{43}) sebesar **0,39** dengan $t_{hitung} = 4,22$. Pada $\alpha = 0,01$ diperoleh $t_{tabel} = 2,64$. Karena nilai $t_{hitung} (4,22) > t_{tabel} (2,64)$ tolak H_0 , maka koefisien jalur sangat signifikan. Berdasarkan temuan ini dapat dikemukakan bahwa secara nyata terdapat pengaruh langsung positif pendelegasian wewenang terhadap komunikasi interpersonal.

2. Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur tentang pengaruh gaya kepemimpinan, kepercayaan (*trust*), pendelegasian wewenang, dan komunikasi interpersonal terhadap pengambilan keputusan guru, dapat membuktikan kedelapan hipotesis yang diajukan sebagai berikut:



Hasil penghitungan dan pengujian koefisien jalur dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penentuan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap pengambilan keputusan guru adalah sebesar 0,27. Begitu pula pengaruh langsung kepercayaan (*trust*) terhadap pengambilan keputusan guru adalah sebesar 0,23. Sementara, pengaruh langsung pendelegasian wewenang terhadap pengambilan keputusan guru adalah sebesar 0,25. Dan pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap pengambilan keputusan guru adalah sebesar 0,30. Pengaruh variabel-variabel lain terhadap pengambilan keputusan guru adalah sebesar 0,39. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Rolland Nicolas yang menemukan bahwa strategi pengetahuan manajemen memiliki pengaruh terhadap proses pengambilan keputusan. Pengaruh pengetahuan manajemen selain berupa pengaruh yang *subtle* terhadap orang

yang terlibat dalam pengambilan keputusan, tetapi juga dapat bersifat prosedural dimana pengetahuan manajemen mempengaruhi setiap fase pengambilan keputusan mulai dari fase *intelligence*, *conception* dan *selection*. Sasaran dari fase intelijen adalah untuk memahami dan mengkonstruksi suatu isu. Selanjutnya sasaran dari fase konsepsi adalah untuk menghasilkan berbagai konsep sebagai solusi alternatif.³⁰

Pada substruktur-2, sebagaimana telah dikemukakan, terhadap sebuah variabel endogen, yaitu X_2 dan satu variabel eksogen, yaitu X_1 . Berdasarkan hasil penghitungan dan pengujian koefisien jalur dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penentuan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepercayaan (*trust*) adalah sebesar 0,45. Pengaruh variabel-variabel lain terhadap kepercayaan (*trust*) sebesar 0,80. Hasil penelitian ini memperkuat teori yang disampaikan oleh teori Mintzberg yang didasarkan pada kepercayaan (*trust*) yaitu Bahwa *outcomes* individu dalam organisasi berupa kinerja dan kepercayaan (*trust*), *outcomes* individu dipengaruhi oleh mekanisme individu yang terdiri dari: kepuasan kerja; stres; motivasi; keadilan, dan etika; serta pembelajaran dan pengambilan keputusan. Mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang terdiri dari: pengambilan keputusan dan struktur organisasi; mekanisme kelompok, yang terdiri dari: gaya dan perilaku kepemimpinan, kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan, proses regu, dan karakteristik regu; serta karakteristik individu.³¹

Pada substruktur-3, sebagaimana telah dikemukakan, terhadap sebuah variabel endogen, yaitu X_3 dan satu variabel eksogen, yaitu X_1 . Berdasarkan hasil penghitungan dan pengujian koefisien jalur dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penentuan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap pendelegasian wewenang adalah sebesar 0,47. Pengaruh variabel-variabel lain terhadap pendelegasian wewenang sebesar 0,78.

³⁰Rolland Nicolas, "Knowledge Management & Decision Making. Posted by: onknowledge on: June 25, 2010.

<http://onknowledge.wordpress.com/2010/06/25/knowledge-management-decision-making>

³¹Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. *The Structure of Unstructured Decision Process*. Administrative Science Quarterly, 21. 2015

Pada substruktur-4, sebagaimana telah dikemukakan, terhadap sebuah variabel endogen, yaitu X_4 dan dua variabel eksogen, yaitu X_2 dan X_3 . Berdasarkan hasil penghitungan dan pengujian koefisien jalur dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penentuan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen bahwa pengaruh langsung kepercayaan (*trust*) terhadap komunikasi interpersonal adalah sebesar 0,31. Sementara, pengaruh langsung pendelegasian wewenang terhadap komunikasi interpersonal adalah sebesar 0,39. Pengaruh variabel-variabel lain terhadap komunikasi interpersonal adalah sebesar 0,69. Hasil penelitian ini dapat diperinci sebagai berikut. *Pertama*, terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap pengambilan keputusan guru sebesar 0,27. Menunjukkan bahwa variasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variasi pengambilan keputusan guru sebesar 0,27. *Kedua*, terdapat pengaruh langsung positif kepercayaan (*trust*) terhadap pengambilan keputusan guru sebesar 0,23. Menunjukkan bahwa variasi kepercayaan (*trust*) berpengaruh terhadap variasi pengambilan keputusan guru sebesar 0,23. *Ketiga*, terdapat pengaruh langsung positif pendelegasian wewenang terhadap pengambilan keputusan guru sebesar 0,25. Menunjukkan bahwa variasi pendelegasian wewenang berpengaruh terhadap variasi pengambilan keputusan guru sebesar 0,25. *Keempat*, terdapat pengaruh langsung positif komunikasi interpersonal terhadap pengambilan keputusan guru sebesar 0,30. Menunjukkan bahwa variasi komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap variasi pengambilan keputusan guru sebesar 0,30. *Kelima*, terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kepercayaan (*trust*) sebesar 0,45. Menunjukkan bahwa variasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variasi kepercayaan (*trust*) sebesar 0,45. *Keenam*, terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap pendelegasian wewenang sebesar 0,47. Menunjukkan bahwa variasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variasi pendelegasian wewenang sebesar 0,47. *Ketujuh*, terdapat pengaruh langsung positif kepercayaan (*trust*) terhadap komunikasi interpersonal sebesar 0,31. Menunjukkan bahwa variasi kepercayaan (*trust*) berpengaruh terhadap variasi komunikasi interpersonal sebesar 0,31. *Kedelapan*, terdapat pengaruh langsung positif pendelegasian wewenang terhadap komunikasi interpersonal sebesar 0,39. Menunjukkan bahwa variasi pendelegasian wewenang berpengaruh terhadap variasi komunikasi interpersonal sebesar 0,39.

Penutup

Bertolak dari hasil analisis data penelitian yang dilakukan di lingkungan SMA Negeri di Kota Kendari dapat disimpulkan bahwa.

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan guru. Artinya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mengakibatkan peningkatan pengambilan keputusan guru.
2. Kepercayaan (*trust*) berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan guru. Artinya kepercayaan (*trust*) yang tinggi mengakibatkan peningkatan pengambilan keputusan guru.
3. Pendelegasian wewenang berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan guru. Artinya pendelegasian wewenang yang efektif mengakibatkan peningkatan pengambilan keputusan guru.
4. Komunikasi interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan guru. Artinya komunikasi interpersonal yang baik mengakibatkan peningkatan pengambilan keputusan guru.
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan (*trust*). Artinya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mengakibatkan peningkatan kepercayaan (*trust*) guru.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap pendelegasian wewenang. Artinya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mengakibatkan peningkatan pendelegasian wewenang kepada guru.
7. Kepercayaan (*trust*) berpengaruh langsung positif terhadap komunikasi interpersonal. Artinya kepercayaan (*trust*) yang tinggi mengakibatkan peningkatan komunikasi interpersonal guru.
8. Pendelegasian wewenang berpengaruh langsung positif terhadap komunikasi interpersonal. Artinya pendelegasian wewenang yang efektif mengakibatkan keterbukaan komunikasi interpersonal guru.

Dengan demikian, hasil analisis data penelitian dapat disimpulkan bahwa: variasi dalam pengambilan keputusan guru pada SMA Negeri di Kota Kendari secara positif dipengaruhi langsung oleh variasi dalam gaya kepemimpinan, kepercayaan (*trust*), pendelegasian wewenang dan komunikasi interpersonal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdoel, *Pendelegasian Wewenang*, <http://abdoel.blog.mercubuana.ac.id> 13/3/2011
- Colquitt A. Jason, Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill. 2009.
- Covey, Stephen R. *The 8th Habit: Melampaui efektivitas, Menggapai Keagungan*. Jakarta: PT Gramedia Utama. 2008.
- Daft, Richard L. *New Era Of Management 9th Edition*. Terjemahan. Tita Maria Kanita, *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba. 2010.
- David straker, *What is Trust* pp.1-3 2008, (<http://changingminds.org/explanations/trust/what-is-trust.htm>)/11/03/2011
- Dennis, Reina, S., Michelle L. Reina. *Trust & Betrayal in the Workplace Building Effective Relationships in Your Organization*. San Francisco, California: Berrett-Koehler. 2008.
- Elly A. Konijn, *et al.*, *Mediated Interpersonal Communication* (New York: Routledge, 2008).
- Fukuyama, Francis. *Trust: The social Virtues and the Creation of Prosperity*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Ruslani. *Trust: Kebajikan Sosial Dan Penciptaan Kemakmuran*. Jakarta: Qalam. 2007.
- George P. Huber, James A.F. Stoner dan Charles Wankel, *Management , 2nd Edition*. Terjemahan Sahat Simanora, *Perencanaan Dan Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Hersey. Paul and Kenneth H. Blanchard. *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources Sixth Edition*. Englewood cliffs. New Jersey: Prentice Hall. 2008.
- Hill, Anne, James Watson, Danny Rivers and Mark. *JoyceKeyThemes in Interpersonal Communication Culture, Identities and Performance*. New York: McGraw-Hill Education. 2007.
- Luthans, Fred. *Ogganizational Behavior. 10th Edition*. Terjemahan Vivin Andika *et al. Perilaku Organisasi*. Yokjakart: Andi, 2012
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. *The Structure of Unstructured Decision Process*. Administrative Science Quarterly, 21. 2015
- Mukherjee, Avindan, dan Pritwira, Nath. *A Model of Trust in Online Relationship Banking*, (International Journal of Bank Marketing). 2003. 8/01/2012.
- Nugroho, Riant. *Public Policy*. Jakarta: Kelompok Gramedia, 2008.
- Rao, Venkata R. *Decision Making in the Manufacturing Environment Using Graph Theory and Fuzzy Multiple Attribute Decision Making Methods*. London: Springer-Verlag. 2007.
- Reina, Dennis S., Michelle L. Reina. *Trust & Betrayal in the Workplace Building Effective Relationships in Your Organization*. San Francisco, California Berrett-Koehler Publishers. 2008.

- Riduan, Engkos Achmad Kuncoro. *Cara Menggunakan Dan Memakai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta. 2007.
- Robbins, Stephen P. Mary Coulter, *Management Eighth Edition*, Terjemahan Harry Slamet, *Manajemen Edisi Kedelapan Jilid I*. Jakarta: PT Indeks. 2007.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge, *Organizational Behavior, 12th ed.* Terjemahan Diana Angelina. *Perilaku Organisasi, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat. 2008.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior, Tenth Edition*, Terjemahan Benyamin Molan. *Perilaku organisasi Edisi kesepuluh*. Jakarta: Indeks kelompok Gramedia. 2006.
- Robbins, Stephen P. *Essentials Of Organizational Behavior, Five Edition*, Terjemahan Hlida, Dewi sartika. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga. 2002.
- Rolland Nicolas, "*Knowledge Management & Decision Making*". Posted by: onknowledge on: June 25, 2010.
- Schermerhon, John R. Richad Hunt. *Managing Organization Behavior*. New York: Jonh & Sons. 2015.
- Stephen R. Covey, *The 8th Habit: Melampaui efektivitas, Menggapai Keagungan*, (Jakarta: PT Gramedia Utama, 2008.
- Peter, Hartley, *Interpersonal Communication second edition* (New York: Routledge, 2001.
- Podungge, Robiyati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengambilan Keputusan di Desa Longalo Kecamatan Bulango Utara Kabupaten Bone Bulango." *Penelitian Kolaboratif Dana BLU FE 1.1114*, 2014.
- Wierzbicki, Adam. *Trust and Fairness in Open Distributed Systems*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. 2010.
- Yukl, Gary. *Leadership In Organization*. Terjemahan Budi Supriyanto. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Fifth Edition*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2005.
- Podungge, Robiyati. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengambilan Keputusan di Desa Longalo Kecamatan Bulango Utara Kabupaten Bone Bulango." *Penelitian Kolaboratif Dana BLU FE 1.1114* (2014).