

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA LAYANAN AKADEMIK PEGAWAI DI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

Ridwan El Hariri¹

ABSTRAK

Universitas Pendidikan Indonesia adalah salah satu LPTK yang melayani jasa pendidikan dan menyiapkan tenaga kependidikan guru. Pada saat ini kondisi pelayanan akademik oleh pegawai administrasi dirasakan masih belum optimal, baik dari segi kualitas atau kuantitas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelayanan, khususnya pelayanan akademik oleh pegawai UPI belum sepenuhnya memberikan kepuasan kepada pelanggan. Fenomena-fenomena yang terjadi mengindikasikan bahwa belum optimalnya kinerja pegawai administrasi UPI diduga dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, sehingga penelitian ini hendak mengkaji adakah pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja layanan akademik di UPI Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Survey Method*, dengan teknik pengumpulan data angket, yang dikumpulkan dari responden sebanyak 110 orang pegawai administrasi UPI. Teknik analisis data adalah *Model Analisis Jalur (Path Analysis Models)* dengan uji statistika adalah uji-t dan uji-F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja layanan akademik pegawai UPI. Hal ini ditunjukkan oleh adanya respon pegawai terhadap perilaku kepemimpinan yang dikembangkan oleh pimpinan UPI berdampak secara berarti terhadap kinerja mereka dalam pelayanan akademik bagi kepentingan pembelajaran.

Key word: kepemimpinan, kinerja

A. Latar Belakang Masalah

Di lingkungan organisasi pendidikan tinggi, akhir-akhir ini kembali menjadi sorotan masyarakat. Kritik-kritik yang dialamatkan ke perguruan tinggi, selalu bertumpu pada masalah kuantitas dan kualitas. Khusus yang menyangkut kualitas, berhubungan dengan mutu lulusan atau kompetensi lulusan yang diharapkan masyarakat yang tidak mampu meningkatkan daya saing. Daya saing Indonesia menurun drastis dari peringkat ke 31 pada Tahun 1998 menjadi peringkat ke 113 pada Tahun 2002. Belum lagi kasus penyimpangan-penyimpangan dalam manajemen pendidikan tinggi, seperti kekerasan yang dialami mahasiswa STPDN (Sekolah Tinggi Pendidikan Dalam Negeri) menunjukkan bukti bahwa Indonesia menempati urutan teratas dari 59 negara

yang disurvei dalam hal kebobrokan, yang diantaranya kebobrokan sektor pendidikan, semakin terbukti.

Berbagai kalangan masih senang berlindung dibalik anggaran pendidikan yang kurang, dan sederet alasan lainnya. Padahal jika berbicara *Education* maka itu tidak bisa dilepaskan dari aspek *kualitas SDM* dan tidak mungkin bicara *for all* jika ada diskriminasi apalagi ada penelantaran. Upaya menjawab kritik-kritik tersebut, antara lain dapat dilihat dalam program pengadaan tenaga akademis, yaitu dengan pengadaan Program S-2, dan S-3; Penyempurnaan sistem pengajaran yang berorientasi kepada kebutuhan di masa datang; Kebijakan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) khususnya IKIP yang harus menjadi universitas; Dan terakhir diharuskannya setiap PTN untuk menjadi

¹ Dosen Universitas Pendidikan Indonesia Bandung

sebuah Badan Hukum Milik Negara (BHMN) melalui PP Nomor 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi dan PP Nomor 61 tahun 1999 tentang penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum.

Kebijakan yang terakhir tersebut, sebenarnya tidak lepas dari konteks penataan kembali (*reinventing*) menyusul diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU.No.25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah dan Undang-undang Sistim Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003. Implikasi pada sistem manajemen pendidikan tinggi menuntut apa yang disebut dengan Otonomi Pendidikan Tinggi yang diterjemahkan dengan konsep *reinventing* tersebut.

Namun, persoalan *reinventing* ini telah menyulut polemik antara golongan yang pro dan kontra, yang masing-masing golongan mempunyai alasan yang sangat masuk akal. Salah satu alasan bagi golongan yang kontra menganggap bahwa pemerintah sudah tidak punya perhatian lagi terhadap pendidikan, pendidikan tinggi telah di-privatisasi, tidak populis lagi, dan telah menjadi elitis, serta tidak akan terjangkau oleh masyarakat luas karena akan berdampak pada mahalnnya beban biaya yang harus dipikul oleh masyarakat. Sebaliknya, golongan yang pro menganggap bahwa di era globalisasi, manajemen pendidikan tinggi sudah tidak bisa mengandalkan manajemen yang bersifat konvensional, kemandirian kelembagaan harus sudah dapat dibiasakan dengan menekankan pada prinsip-prinsip manajemen modern yang bercirikan *profesionalisme*, *high efficiency*, dan *effective learning*.

Secara konvensional, perguruan tinggi dianggap sebagai institusi yang mencetak dan menciptakan SDM yang *high quality & professional*. Tetapi dengan kritikan-kritikan dan tantangan global sebagaimana dipaparkan di muka, apakah manajemen pendidikan tinggi yang bersifat konvensional masih mampu? Apabila dihubungkan dengan permasalahan keterpurukan bangsa, dapat

dikatakan bahwa manajemen konvensional dalam pengelolaan pendidikan tinggi belum mampu memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakat dan bangsa. Hasil-hasil pendidikan tinggi dewasa ini banyak dianggap hanya sekedar menghasilkan lulusan-lulusan yang kurang berguna (*obsolete*). Padahal, SDM yang dibutuhkan, diinginkan dan diharapkan masyarakat dan bangsa dewasa ini ialah SDM yang memiliki pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan pembangunan, atau dalam konsep *link and match* diartikan mempunyai relevansi dengan kemampuan menumbuhkan kegiatan ekonomi masyarakat dan bangsa.

Karena itu sudah tidak terelakan lagi (*indispensable*) bahwa cara-cara pengelolaan pendidikan tinggi harus berubah. Tugas pendidikan tinggi bukan hanya sekedar mencetak SDM yang *high quality* dan *professional* dalam arti terbatas, tetapi harus sudah berubah menjadi institusi *knowledge producing enterprise*. Perguruan Tinggi sebagai institusi HRD memiliki nilai ekonomi yang sangat luar biasa. Mungkinkah manajemen tradisional mampu mendukung misi ini? Penulis kira sangat berat, karena memang sudah terbukti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di perguruan tinggi jauh lebih lambat dibandingkan dengan di lingkungan perusahaan korporasi. Karena itu, dalam mengatasi tugas pokok ini, manajemen perguruan tinggi harus ditopang oleh kualitas para pemimpin dan pengelola yang memadai. Manajemen Perguruan Tinggi harus sudah seperti mengelola perusahaan (*Corporate Business*), dengan mengandalkan pendekatan berperilaku.

Pendekatan perilaku ini diduga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi, khususnya perilaku yang dikembangkan oleh pimpinan dalam menggerakkan organisasi.

Perubahan status Universitas Pendidikan Indonesia sejak tahun 2004 menjadi Perguruan Tinggi yang berbadan hukum memberikan implikasi pada fungsi kepemimpinan, kinerja pelayanan di berbagai sektor dan unit, sehingga perubahan itu dapat dirasakan oleh *stake holder* UPI sebagai

upaya perbaikan ke arah peningkatan mutu pelayanan. Perubahan tersebut menuntut pula penataan sistem pelayanan yang lebih optimal dengan menggunakan potensi yang dimiliki, baik itu SDM, finansial, maupun material.

Tugas Rektor sebagai pelaksanaan dari fungsi kepemimpinan UPI sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 6 tahun 2004 tentang status UPI sebagai perguruan tinggi BHMN. Dalam menjalankan tugas dan fungsi kepemimpinannya tersebut, Rektor pada tingkat universitas dibantu oleh Pembantu Rektor Bidang Akademik, Pembantu Rektor Bidang Administrasi Umum dan Keuangan, dan Pembantu Rektor Bidang Kemahasiswaan, dan pada tingkat fakultas dipimpin oleh Dekan dibantu para Pembantu Dekan.

Kebijakan Rektor sebagai pemimpin tertinggi di UPI memberikan warna dan suasana dalam berbagai upaya peningkatan kinerja layanan akademik, kebijakan dalam peningkatan mutu pelayanan akademik misalnya sejak tahun 2003 minimal tenaga edukatif UPI harus berijazah S2, dan ruang kerja dosen harus terhubung dengan internet. Kebijakan lainnya dalam peningkatan mutu kinerja adalah penerapan *information technology* (IT) untuk setiap unit yang ada di UPI, baik unit administratif maupun unit akademik harus dapat mengakses IT. Dalam setiap kebijakan Rektor UPI selalu mengakomodasi kepentingan bawahan, dengan demikian pegawai merasa selalu mendapat perlindungan dari Rektor UPI.

Kepemimpinan Rektor UPI saat ini sangat dipengaruhi perubahan kelembagaan, dalam masa transisi ini sebagai peralihan menjadi PT BHMN, Rektor mengeluarkan berbagai kebijakan dan memberi motivasi untuk peningkatan produktivitas kerja dan mutu pelayanan, dan menghadapi persaingan yang sangat kompetitif.

Performance pemimpin tidak terlepas dari perilaku kepemimpinan yang ditampilkannya yang sangat dipengaruhi berbagai faktor, baik itu latar belakang pendidikan, pengalaman, situasi dan kondisi serta faktor lainnya. Untuk

itu timbul pertanyaan perilaku kepemimpinan yang bagaimana yang ditampilkan unsur pimpinan UPI dalam upaya peningkatan mutu pelayanan khususnya dalam pelayanan akademik?, dan bagaimana *performance* kinerja pegawai dalam upaya peningkatan mutu pelayanan akademik? dan apakah ada pengaruh perilaku kepemimpinan di perguruan tinggi terhadap kinerja pegawai dalam rangka peningkatan mutu pelayanan akademik? Berdasarkan pernyataan masalah tersebut, rumusan masalah yang hendak dikaji, terungkap dalam pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut: (1) Adakah pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja layanan akademik di Universitas Pendidikan Indonesia, dan (2) Seberapa besar pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja layanan akademik di Universitas Pendidikan Indonesia.

B. Perilaku Kepemimpinan

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*). Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota kelompok, baik secara perseorangan maupun kolektif.

Perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Siagian (2000:205) mengemukakan perilaku kepemimpinan terhadap bawahannya meliputi:

1. *Iklm saling mempercayai*. Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap legowo menerima kepemimpinan atasannya.

2. *Penghargaan terhadap ide bawahan.* Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.
3. *Memperhitungkan perasaan bawahan.* Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.
4. *Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan.* Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.
5. *Perhatian pada kesejahteraan bawahan.* Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.
6. *Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.* Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.
7. *Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.* Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

C. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut Sedarmayanti (1994:53) bahwa: "Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja". Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala, dan memberi

informasi dalam suatu organisasi, diperlukan adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Berkaitan dengan hal tersebut, khususnya menyangkut bidang pelayanan Berry, et al. (1991:289) dan Kotler (1994:561) mengemukakan beberapa hal yang dapat dijadikan pedoman untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja pelayanan yang dilakukan oleh individu, antara lain.

1. *Tangibles* atau aspek fisik, yaitu tampilan fasilitas yang meliputi peralatan, *lay out*, perlengkapan ruangan, dan hal-hal yang dapat diamati konsumen dengan mudah. Aspek ini memegang peranan penting dalam menentukan kualitas pelayanan baik yang menghasilkan barang maupun jasa.
2. *Reliability* atau aspek kepercayaan, yaitu kemampuan untuk menepati janji-janji pelayanan secara tepat dan akurat. Aspek ini juga meliputi keterampilan dan kecakapan dalam menjual dan melayani konsumen, pemberian kemudahan, kenyamanan, dan keleluasaan.
3. *Responsiveness* atau kemampuan menanggapi, yaitu kemampuan untuk membantu dan melayani konsumen serta pelayanan yang cepat dan tanggap terhadap kebutuhan konsumen.
4. *Assurance* atau jaminan, meliputi kemampuan dan pengetahuan karyawan serta staf dalam melayani kebutuhan konsumen. Kemampuan ini erat kaitannya dengan penciptaan jaminan kepercayaan terhadap kemampuan perusahaan atau institusi.
5. *Empathy* atau empati, yaitu pemberian pengertian dan perhatian khusus kepada konsumen.
6. *Equity*, yaitu adanya penegakan rasa keadilan

D. Kerangka Pemikiran

Siagian (2002:83) mengemukakan bahwa pada prinsipnya tidak ada perilaku kepemimpinan yang sama efektifnya

menghadapi semua situasi organisasional dan perilaku bawahan. Sejalan dengan pendapat tersebut bahwa seorang pemimpin dalam menghadapi seorang bawahan, mungkin menggunakan perilaku yang berbeda-beda karena para bawahan itu tidak konsisten dalam perilakunya. Yang jelas ialah, bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan aspek yang dominan, krusial, dan bahkan kritical dalam peningkatan produktivitas kerja. Betapapun dominannya peranan kepemimpinan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, diperlukan kiat lain yaitu, aspek motivasional.

Pandangan ini menunjuk bahwa studi tentang kepemimpinan bukanlah terletak pada orangnya, melainkan pada bagaimana proses orang tersebut dalam mempengaruhi orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam situasi tertentu, sehingga orang yang dipengaruhi tersebut dapat melakukan apa-apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhi.

Dalam penelitian ini variabel bebas kepemimpinan, sangat berhubungan dengan aspek pelaksanaan tugas dan hubungan antar manusia dalam lingkungan internal organisasi maupun eksternal organisasi. Karena itu, sudut kajian variabel perilaku kepemimpinan dapat dibedakan dari tujuh sudut pandang tersebut. Dalam konteks ini variabel perilaku kepemimpinan ini merujuk konsep kepemimpinan dari Siagian (1991:121), yaitu: (1) Iklim saling mempercayai. (2) Penghargaan terhadap ide bawahan. (3) Memperhitungkan perasaan bawahan. (4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan. (5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan. (6) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional. (7) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan.

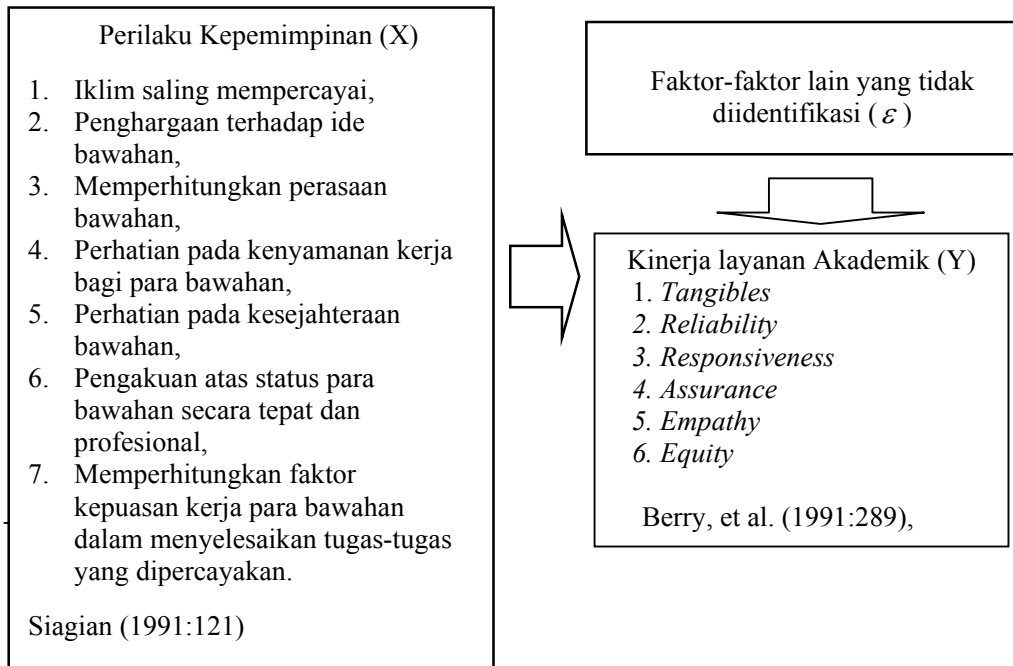
Merujuk pengertian tersebut, maka secara proses unsur-unsur yang melekat pada kepemimpinan berkenaan dengan aspek pemimpin, aspek pengikut, dan aspek situasi. Unsur pemimpin, berkenaan dengan

variabel perilaku kepemimpinan, keterampilan, pengetahuan, dan nilai-nilai yang melekat pada kepribadian pemimpin. Unsur kelompok, berkenaan dengan variabel norma dan nilai-nilai kelompok, kepaduan, keterkaitan pada tujuan, harapan kelompok, dan kebutuhan kelompok. Unsur situasi, berkenaan dengan variabel nilai organisasi, pengaruh teknologi, tuntutan tugas, dan variabel tugas.

Mitchell (1978:343), menyatakan pula bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yakni: *quality of work, promptness, initiative, capability*, dan *communication*. Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang

Selanjutnya untuk dapat menganalisis pelaksanaan kinerja pelayanan akademik di UPI digunakan instrumen pengukur pelayanan yang dikemukakan oleh Berry, et al. (1991:289) dan Kotler (1994:561) yaitu: *tangibles* atau aspek fisik, *reliability* atau aspek kepercayaan, *responsiveness* atau kemampuan menanggapi, *assurance* atau jaminan, *empathy* atau empati, dan *equity* atau rasa keadilan.

Berdasarkan uraian di atas diperoleh gambaran bahwa kinerja pelayanan memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan kinerja pegawai. Dari kerangka pemikiran tersebut, maka bagan alur pikir dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1
Alur Pemikiran

Berdasarkan uraian-uraian sebagaimana dikemukakan di atas, ada dua hipotesis yang diajukan: (1) Terdapat pengaruh antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja layanan akademik di Universitas Pendidikan Indonesia, dan (2) Besarnya pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja

layanan akademik di Universitas Pendidikan Indonesia ditentukan oleh dimensi iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, perhatian pada kesejahteraan bawahan, pengakuan atas status

para bawahan secara tepat dan profesional, memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan

E. Metode Penelitian

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah kinerja layanan akademik pegawai. Penulis melihat bahwa aspek tersebut diduga sebagai kekuatan strategis yang perlu dibina dan dikembangkan secara simultan dalam rangka mewujudkan cita-cita yang diharapkan. Perspektif atau sudut pandang yang penulis gunakan untuk mengkaji masalah kinerja layanan akademik pegawai ini adalah dari perilaku kepemimpinan. Adapun lokasi untuk mengkaji masalah dalam penelitian ini adalah Universitas Pendidikan Indonesia Bandung. Sementara yang menjadi objeknya adalah pegawai yang bekerja pada bidang layanan akademik, yang berjumlah sebanyak 110 orang.

Penelitian ini menggunakan metode survey eksplanatory, karena tujuan penelitian adalah ingin menguji hipotesis yang menduga dengan kuat bahwa terdapat pengaruh antara variabel perilaku kepemimpinan sebagai variabel pengaruh terhadap kinerja layanan akademik pegawai sebagai variabel terpengaruh.

Berdasarkan kerangka pikiran penelitian yang telah diuraikan, maka variabel pengaruh adalah perilaku kepemimpinan. Sedang variabel terpengaruh adalah kinerja layanan akademik pegawai. Operasionalisasi kedua variabel tersebut mengacu kepada pendapat Siagian (1991:121) untuk perilaku kepemimpinan dan Berry, et al. (1991:289) untuk kinerja layanan akademik pegawai.

Jenis data yang akan dikumpulkan adalah (1) data sekunder dan (2) Data primer. Data sekunder adalah data yang telah diterbitkan oleh UPI. Sedang data primer adalah data yang diperoleh dari hasil observasi dan yang diperoleh dari responden. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Dalam proses pengisian kuesioner, responden dibimbing oleh petugas enumerator

yang telah disiapkan sebelumnya. Data sekunder diambilkan dari data yang telah tersedia di UPI, baik yang telah berbentuk buku maupun yang berbentuk laporan, tabel, dan sebagainya.

Sebelum pelaksanaan penelitian (tahap pengumpulan data), terlebih dahulu dilakukan tahap persiapan di antaranya melaksanakan orientasi lapangan dan penelitian pendahuluan. Orientasi lapangan dilakukan antara lain untuk mengumpulkan bahan/informasi bagi penyusunan instrumen/alat ukur penelitian (pedoman wawancara, daftar pertanyaan, dan alat-alat penelitian lainnya). Penelitian pendahuluan dimaksudkan untuk mengadakan uji kesahihan (*validity*) dan keterandalan (*reliability*) alat ukur yang telah disusun dalam penelitian.

Selanjutnya untuk menjawab permasalahan sebagaimana diungkapkan pada rumusan masalah, digunakan teknik analisis deskriptif dan inferensial. Berkaitan dengan teknik analisis data inferensial maka yang digunakan adalah Model Analisis Jalur (*Path Analysis Models*).

E. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi variabel perilaku kepemimpinan diperoleh melalui perhitungan persentase skor jawaban responden sebanyak 110 orang terhadap 20 pernyataan angket. Berdasarkan perhitungan, diperoleh hasil seperti tampak pada tabel berikut.

Tabel 1

Tanggapan Responden tentang Perilaku Kepemimpinan

Skor	Frekuensi	Persentase
1	1	0,91
2	3	2,73
3	22	20,05
4	43	39,32
5	41	37,00
Jumlah	110	100
Rata-rata		4,09

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa skor jawaban responden mengenai perilaku kepemimpinan terpusat pada alternatif jawaban skor 4, yaitu sebesar 39,32% dari 110 responden. Artinya sebagian besar responden menyatakan setuju dengan perilaku kepemimpinan yang dikembangkan pimpinan di Universitas Pendidikan Indonesia. Hasil penelitian ini juga menginformasikan bahwa perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan Universitas Pendidikan Indonesia sudah baik.

Variabel perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini diukur melalui tujuh dimensi, yaitu: iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, perbaikan pada kesejahteraan bawahan, pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional, dan memperhitungkan faktor kepuasan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Dari ketujuh dimensi tersebut, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan merupakan dimensi yang paling dominan dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang dikembangkan oleh pimpinan Universitas Pendidikan Indonesia. Dimensi ini tercermin dalam bentuk pemberian jaminan bagi bawahan, pemberian jaminan kesehatan bagi bawahan, dan jaminan dukungan bagi bawahan. Sementara dimensi yang terendah membentuk perilaku kepemimpinan di UPI adalah iklim saling percaya, yang tercermin dalam bentuk kepercayaan untuk saling mengelola permasalahan, dan saling mempercayai untuk saling mengelola peluang-peluang baru.

Deskripsi variabel kinerja layanan akademik pegawai diperoleh melalui perhitungan persentase terhadap skor jawaban responden sebagaimana tercantum pada lampiran. Berdasarkan perhitungan, diperoleh hasil seperti tampak pada gambar berikut.

Tabel 2

Tanggapan Responden tentang Kinerja Layanan Akademik

Skor	Frekuensi	Persentase
1	2	1,42
2	9	8,24
3	20	17,90
4	47	42,39
5	33	30,06
Jumlah	110	100
Rata-rata		3,91

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa skor jawaban responden mengenai kinerja layanan akademik terpusat pada alternatif jawaban skor 4, yaitu sebesar 42,39% dari 110 responden. Artinya sebagian besar responden menyatakan setuju dengan kinerja layanan akademik oleh pegawai administrasi bidang akademik di Universitas Pendidikan Indonesia yang selama ini ditampilkan. Hasil ini menginformasikan bahwa kinerja layanan akademik oleh pegawai administrasi bidang akademik di Universitas Pendidikan Indonesia sebagaimana dipersepsi oleh pegawai administrasi berada pada kategori baik.

Variabel kinerja layanan akademik dalam penelitian ini diukur melalui enam dimensi, yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *equity*. Dari keenam dimensi tersebut, *equity* atau adanya penegakan rasa keadilan, merupakan dimensi yang paling dominan dalam membentuk kinerja layanan akademik yang ditampilkan oleh pegawai Universitas Pendidikan Indonesia. Dimensi *equity* ini tercermin dalam bentuk keadilan dan kepuasan dalam pelayanan. Sementara dimensi yang terendah membentuk kinerja layanan akademik di UPI adalah *reliability*, yang tercermin dalam bentuk akurasi jadwal kerja, tingkat ketepatan pelayanan, dan tingkat akurasi kecepatan pelayanan.

Selanjutnya, hasil uji hipotesis terhadap proposisi hipotetik yang diajukan, sesuai dengan model analisis yang digunakan yaitu

Path Analysis Models, diperoleh: keterangan bahwa proposisi hipotetik yang diajukan seutuhnya bisa diterima, sebab berdasarkan pengujian secara statistik bermakna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja layanan akademik. Hal ini ditunjukkan oleh adanya respon pegawai terhadap perilaku kepemimpinan yang dikembangkan oleh pimpinan Universitas Pendidikan Indonesia berdampak secara berarti terhadap kinerja mereka dalam melayani kegiatan akademik. Besarnya pengaruh perilaku kepemimpinan, yang dalam penelitian ini diukur berdasarkan dimensi iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, perbaikan pada kesejahteraan bawahan, pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional, dan memperhitungkan faktor kepuasan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas, terhadap kinerja layanan akademik pegawai adalah sebesar 65,82%. Sementara sisanya ditentukan oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian.

G. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Ada pengaruh yang signifikan antara perilaku kepemimpinan yang dicerminkan oleh dimensi iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, perhatian pada kesejahteraan bawahan, pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional, memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan terhadap kinerja layanan akademik pegawai di Universitas Pendidikan Indonesia. Artinya semakin efektif perilaku kepemimpinan yang

dikembangkan oleh pimpinan Universitas Pendidikan Indonesia, maka akan diikuti oleh semakin tingginya kinerja layanan akademik yang dilakukan oleh pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.

2. Besarnya pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja layanan akademik Universitas Pendidikan Indonesia ditunjukkan oleh hasil penelitian bahwa efektifnya perilaku kepemimpinan, yang terdiri dari dimensi iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, perhatian pada kesejahteraan bawahan, pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional, memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan membawa implikasi yang positif terhadap kinerja layanan akademik pegawai yang meliputi dimensi tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan equity. Namun demikian kinerja layanan akademik pegawai Universitas Pendidikan Indonesia ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor perilaku kepemimpinan saja, ada faktor lain (epsilon) yang juga berpengaruh, yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Sementara saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Hasil temuan penelitian menunjukkan dimensi iklim saling percaya memiliki skor rata-rata terendah dibandingkan dengan skor rata-rata dimensi lainnya yang dijadikan ukuran dalam variabel perilaku kepemimpinan. Berdasarkan temuan tersebut maka saran yang dapat dikemukakan adalah: Pimpinan lebih memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk memecahkan masalah secara mandiri, Pimpinan lebih memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menggali peluang-peluang dan inovasi baru dalam menyelesaikan pekerjaan, Perlunya seorang pemimpin merubah

paradigma kepemimpinan dengan terbuka mau menerima masukan-masukan dari bawahan, sehingga perlu kiranya koreksi terus menerus dalam pelaksanaan kepemimpinan dalam kerangka mencapai tujuan organisasi yang lebih maksimal lagi.

2. Hasil temuan penelitian menunjukkan dimensi *reliability* memiliki skor rata-rata terendah dibandingkan dengan skor rata-rata dimensi lainnya yang dijadikan ukuran dalam variabel kinerja layanan akademik. Berdasarkan temuan tersebut makan saran yang dapat dikemukakan adalah:
 1. Karyawan perlu memiliki jadwal kerja, sehingga memberikan target kerja yang harus diselesaikan
 2. Diperlukan karyawan yang memiliki ketepatan dan kecepatan dalam pelayanan, dengan sesedikit mungkin terjadi kesalahan. Upaya ini dapat dilakukan dengan peningkatan kompetensi karyawan dan sistem pengawasan yang baik.

H. Daftar Pustaka

- Bellone, Carl J. 1980. *Organization Theory and The New Public Administration*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Koontz, Harold & Cyril O'Donnell & Heinz Wehrich. 1986. *Manajemen*. Jilid 2. Terjemahan: Gunawan Hutauruk. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Mitchell, Terence R, 1978, *People in Organizations Understanding Their Behavior*. New Jersey: McGraw Hill Kogakhusa, International Student Edition MC. Ltd.
- Siagian, P. Sondang. 2005. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Stogdill, Ralph M., 1974, *Handbook of Leadership*, London: Collier Macmillan Publisher.
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan: Menguasai Keahlian yang Anda Perlukan dalam 10 menit*. Trejemahan Deddy Jacobus. Yogyakarta: Andi Copyright.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999. Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999. Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.