

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN REKTOR TERHADAP KINERJA PEGAWAI *NON-EDUKATIF* PADA UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA**

**(Studi Pada Pegawai Di Kantor Pusat UNESA)**

**Aryadhuta**

## **ABSTRAK**

Seorang pemimpin harus bisa mengelola gaya kepemimpinannya terhadap pegawai guna meningkatkan kinerja dalam fungsinya sebagai tenaga pelayan masyarakat kampus menuju kepada pelayanan prima. Dalam kaitan inilah kajian kepemimpinan dilakukan, terutama dengan didasari pertimbangan peluang dan tantangan yang harus dihadapi oleh Unesa ke depan sehingga menarik untuk menghubungkannya dengan bagaimana kepemimpinan rektor di Unesa. Dalam kaitan ini tingkat kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan korelasi antara gaya kepemimpinan Rektor Unesa terhadap kinerja pegawai *Non-edukatif* di Kantor Pusat Unesa

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif dengan instrument penelitian berupa kuisioner dan skala pengukuran menggunakan skala Likert yang dianalisis menggunakan uji validitas, reabilitas. Populasi dalam penelitian ini adalah 134 pegawai dengan 57 orang pegawai *non-edukatif* Kantor Pusat Universitas Negeri Surabaya sebagai sampel, yang dihitung menggunakan rumus Radiani. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Peneliti menggunakan metode kuantitatif deskriptif dikarenakan metode kuantitatif dianggap sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. Sedangkan untuk menghitung korelasi, menggunakan skala interval dan uji korelasi *Pearson Product Moment*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Situasional rektor Unesa memiliki pengaruh yang cukup signifikan yaitu  $r_{hitung}$  sebesar 0,866. Hasil itu lebih besar dari  $r_{tabel}$  yang hanya sebesar 0,266. Jadi pada dasarnya apabila gaya kepemimpinan situasional pada rektor menurun akan sangat mempengaruhi kualitas, kuantitas, inisiatif dan hubungan antar pegawai pada kantor pusat Unesa Artinya, gaya kepemimpinan rektor berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan perhitungan skala Interval diketahui bahwa gaya kepemimpinan situasional rektor yang diterapkan lebih cenderung menggunakan perilaku hubungan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal itu diketahui dengan skor tertinggi 237 dari perhitungan dan distribusi frekuensi

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai.

*A leader must be able to manage the style of leadership to the employees in order to improve the performance of the function as a campus to force public servants to excellent service. In this regard the study of leadership is done, especially with considerations based on the opportunities and challenges faced by Unesa forward so interesting to relate it to how the leadership of the president in Unesa. In this regard, the level of performance of an employee can be affected by various factors, such as leadership. Effective leadership will be able to improve employee performance. The objectives of this research was to determine the correlation between leadership styles on employee performance Rector Unesa Non-educational in Unesa Headquarters*

*This study uses descriptive quantitative research methods research instrument in the form of questionnaires and measurement scales using a Likert scale were analyzed using validity, reliability. The population in this study were 134 employees with 57 employees of non-educatif Headquarters State University of Surabaya as a sample, which was calculated using the formula Radiani. Jenis research used in this research is associative. Researchers used descriptive quantitative methods quantitative methods considered appropriate due to the problems to be studied. While to calculate correlation, using the interval scale and Pearson Product Moment Correlation test*

*Results of this study indicate that the rector Unesa Situational kepemimpinan style has significant influence are rhitung of 0.866. The result is greater than rtabel of only 0.266. So basically if the rector situational leadership style will greatly affect the quality decreases, quantity, initiatives and relationships between employees at headquarters Unesa That is, rector leadership style affect employee performance improvement. Based on the calculation interval scale is known that the president of the situational leadership style applied more likely to use behavioral relationships in improving employee performance. It was known to the highest score of the calculation and distribution of 237 frekuesnsi*

**Keywords: Leadership Style, Employee Performance**

## **1. Pendahuluan**

Universitas adalah perguruan tinggi yang di samping menyelenggarakan pendidikan akademik dapat pula menyelenggarakan pendidikan profesional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu. Universitas juga merupakan bentuk instansi pendidikan yang sangat kompleks atau lengkap dalam bidang pelayanan. Hal itu disebabkan, Universitas memikirkan bagaimana kinerja pegawai yang ada di dalamnya dan juga mengatur jalannya pendidikan tinggi sesuai dengan tujuan. Selain mengurus kebutuhan pegawai, pihak universitas juga harus fokus pada perkembangan

pendidikan mulai dari fasilitas, pengajaran, kebutuhan mahasiswa selama kuliah, peningkatan kompetensi pendidik dan penyempurnaan sistem pembelajaran. (KEMENDIKNAS Republik Indonesia Nomor 234/U/2000 tentang pedoman pendirian Perguruan Tinggi).

Berdasarkan Laboratorium Penelitian *Cybermetrics* yang dimiliki oleh *Consejo Superior de Investigaciones Cientificas (CSIS)* yang berada di Spanyol mengumumkan Rangking Perguruan Tinggi di Indonesia pada tanggal 2 Februari 2012 menunjukkan peringkat yang menakjubkan bagi Unesa yaitu berada pada peringkat 50 dari 3.165 Perguruan Tinggi di Indonesia. Dengan semakin

meningkatnya kualitas lembaga yang dimiliki tersebut, Unesa bisa dikategorikan sebagai Universitas yang sudah siap untuk menghadapi persaingan dalam era modern.

Dalam rangka mengembangkan diri tersebut, dibutuhkan pimpinan yang mampu membawa organisasi mengarah pada tujuan. Tidak bisa dipungkiri, banyak organisasi-organisasi di Indonesia yang mati, karena tidak mampu memiliki inovasi untuk mempertahankan keunggulan mereka. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja pegawainya. Pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi pegawainya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Bukan hanya kepemimpinan normatif yang dibutuhkan untuk mengembangkan sebuah organisasi, namun dibutuhkan pula sebuah gaya kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, tidak bergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Pandangan ini mensyaratkan agar pemimpin mampu membedakan gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakannya dengan benar. (Sedarmayanti, 2008;134)

Pimpinan dalam Universitas sangat berperan penting dalam kemajuan organisasinya. Kemampuan seorang rektor sebagai pemimpin di Perguruan Tinggi sangat dibutuhkan dalam mengendalikan suatu organisasi, baik dalam pembuatan kebijakan dalam

perguruan tinggi, pelayanan terhadap mahasiswa, memotivasi pegawai, maupun menjalin kerjasama dengan pihak stake holder. Disamping bertugas sebagai manajer yang berwenang penuh untuk menciptakan paradigma baru tentang UNESA, rektor sangat berperan penuh dalam memimpin, mempersiapkan dan mengatur segala sesuatu untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial yang menjadi tanggung jawabnya, serta melaksanakan fungsi-fungsi yang ada dalam pranata Perguruan Tinggi sesuai dengan wewenang pemimpin, sebagai orang yang mengarahkan dan membimbing secara langsung kepada bawahannya.

Seorang rektor memainkan peran yang sangat penting terhadap dinamika yang ada pada suatu universitas. Segala macam bentuk, kebijakan yang mampu meningkatkan reputasi, popularitas, kepuasan karyawan dan mahasiswa, peningkatan mutu tenaga pengajar, dan lain sebagainya merupakan bentuk dinamika yang terdapat dalam Universitas guna meningkatkan daya saing. Seorang Rektor dalam mempengaruhi *civitas Akademik* untuk mengarah pada peningkatan pegawai seperti yang disyaratkan diatas khususnya pegawai Non-pendidik akan terlihat dari rangkaian perilaku yang dijalankan rektor tersebut dalam mengelola universitasnya. Hal ini yang dalam perspektif kepemimpinan tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Dengan kata lain sekaligus menegaskan bahwa kajian kepemimpinan khususnya disektor pemerintah menarik untuk diperbincangkan. Gaya kepemimpinan pada rektor merupakan salah satu element penting dalam mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja organisasi. Begitu pula

sebaliknya, peran kinerja dalam suatu menentukan keberhasilan sebuah organisasi adalah sangat penting sehingga diperlukan seorang pemimpin yang mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut.

Suatu organisasi tidak akan mampu berjalan tanpa adanya sumberdaya manusia yang biasa disebut dengan pegawai. Peranan penting pegawai, bisa dilihat sangat jelas pada organisasi pemerintahan yang terfokus pada penyelenggaraan pendidikan. Kinerja pegawai *Non-Educatif* pada kantor Pusat Unesa bisa dikategorikan merupakan hal yang mempengaruhi kelangsungan kehidupan UNESA, hal itu dikarenakan fungsi penting dari kantor pusat Unesa yaitu untuk memberikan layanan administrasi umum dan keuangan yang meliputi tata usaha,

rumah tangga, hukum, tata laksana, perlengkapan, kepegawaian, dan keuangan di Unesa yang mana harus dikerjakan oleh pegawai. Dengan jumlah pegawai yang cukup kompleks dan memiliki karakter yang berbeda-beda, sangatlah diperlukan suatu hubungan kerja yang matang antara Rektor dan pegawai agar mampu menciptakan kondisi organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Keberadaan Rektor dalam memimpin ditengah perubahan dan dinamika pendidikan dalam upaya peningkatan mutu dan kualitas Universitas menuju pada *Times Higher Education*-lah, yang mendorong adanya penelitian untuk mengetahui pola perilaku gaya kepemimpinan rektor UNESA yang di terapkan pada masa kepemimpinannya

## **2. Kajian Teori**

### **a. Gaya Kepemimpinan**

Seorang pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1993). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Artinya, untuk

kepentingan pembahasan, istilah tipidan gaya kepemimpinan dipandang sebagai sinonim. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis dan *laissezfaire*, yang semuanya mempunyai kelemahan-kelemahan dan kelebihan tersendiri.

### **b. Gaya Kepemimpinan Situasional**

Fred Fiedler telah mengajukan sebuah model dasar situasional bagi efektivitas kepemimpinan, yang dikenal sebagai *Contingency model of leadership effectiveness*. Model ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan atau menyenangkan.

Teori kepemimpinan situasional bisa terlihat nampak pada suatu organisasi yang sedang mengalami perubahan. Seperti halnya melihat dari sudut pandang “ kondisi atau situasi apa yang sedang terjadi pada organisasi itu”. Faktor pendukung teori situasional nampak jelas ketika kita mempelajari perilaku pemimpin pada organisasi itu,

seperti hubungan yang didasarkan pada tugas antara pemimpin dan hubungan yang didasarkan pada rasa manusiawi atau *humanisme*. Salah satu praktik teori kepemimpinan situasional yang sering kita jumpai adalah gaya kepemimpinan Situasional dan kepemimpinan *Transformasional*. Pada kepemimpinan transformasional mengedepankan perubahan yang terdapat di dalam organisasi melalui hubungan antar fungsional tugas antara pimpinan dan bawahan. Di bawah ini akan dijelaskan gaya kepemimpinan situasional dan model kepemimpinan transformasional.

Adapun indikator dari Gaya Kepemimpinan Situasional menurut *Hersey & Blanchard* dikutip oleh *Miftah Thoha* adalah :

1. Perilaku Tugas

Adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari bawahan, menerangkan apa-apa yang harus dikerjakan oleh masing-masing bawahan, dan bagaimana cara-cara untuk menyelesaikan tugas itu.

2. Perilaku Hubungan

Adalah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan pribadi dengan anggota sebagai bawahannya dengan cara membuka lebar jalur komunikasi dan memberikan kebebasan bawahan untuk menggunakan potensinya.

Kepemimpinan situasional menekankan pada sejumlah petunjuk dan pengarahan dari pemimpin, sejumlah pendukung emosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kematangan bawahan.

### c. Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia beberapa pengertian yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

Selanjutnya Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kustriyanto dalam Mangkunegara (2006) juga menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Sedangkan menurut Simanjuntak kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern. (Simanjuntak, 2005)

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, yang berada di bawah kontrol walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama.

Fokus pengukuran kinerja sektor publik justru terletak pada *outcome* dan bukan *input* dan proses *outcome* yang dimaksudkan adalah *outcome* yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, *outcome* harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi sektor publik.

Menurut Supardi (Mangkunegara, 2006:53) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja  
Faktor ini meliputi akurasi ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas, mempergunakan memelihara alat kerja dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan
2. Kuantitas kerja  
Faktor yang meliputi output/keluaran dan target kerja dalam kuantitas kerja.
3. Inisiatif kerja (konsistensi Pegawai)  
Inisiatif kerja dilaksanakan bila pegawai mempunyai ide dan berani mengemukakan. Hal ini dapat diketahui melalui beberapa hal seperti mengikuti konsumsi kerja, kecepatan berfikir dalam bekerja, disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan dan kehati-hatian dalam bekerja
4. Hubungan kerja ( Sikap Pegawai)  
Hubungan kerja yang penilaiannya berdasarkan sikap pegawai terhadap atasan serta kemudian menerima perubahan dalam bekerja

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Peneliti menggunakan metode kuantitatif deskriptif dikarenakan metode kuantitatif deskriptif dianggap sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti, yakni mengetahui hubungan korelasi antara gaya kepemimpinan Rektor Unesa terhadap kinerja pegawai *Non-edukatif* di Kantor Pusat Unesa yang didasarkan pada pengukuran statistik suatu objek yang diteliti secara ilmiah. Pengaruh

gaya kepemimpinan tersebut akan diketahui berdasarkan kecenderungan perilaku pemimpin dalam organisasi. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai *Non-edukatif* yang terdapat pada kantor pusat Unesa. Jumlah populasi yang diambil didapatkan dari data jumlah seluruh pegawai *Non-edukatif* pada Kantor pusat Unesa. Berdasarkan data pada Bagian Kepegawaian kantor Pusat Universitas Negeri Surabaya terdapat 134 orang pegawai aktif. *Rancangan sampling Non probabilitas* dengan menggunakan teknik *accidental Sampling*. *Accidental Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel secara kebetulan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sample, bila dipandang orang yang kebetulan itu cocok sebagai sumber data. Pembulatan sampel di atas menunjukkan bahwa jumlah sampel yang digunakan yaitu sejumlah 57 pegawai *Non-edukatif* di Kantor Pusat Unesa.

Menurut Anton Sukarno (2008:42) bahwa alat ukur yang valid (sahih) adalah alat ukur yang mampu mengukur apa yang akan diukur. Teknik uji validitas dengan menggunakan korelasi antara skor item dan skor total. uji instrumen ini menggunakan rumus korelasi *Product Moment*. Konsistensi alat ukur menunjukkan reliabilitas alat ukur. Suatu alat ukur akan memberikan hasil yang sama apabila diberikan pada waktu lain atau tempat lain pada seorang siswa atau kelompok siswa yang sama kemampuannya. Untuk menguji reliabilitas instrument digunakan rumus *alpha* dari Cronbac. Analisis kelas interval digunakan untuk menentukan nilai pada setiap variabel, dengan menggunakan skala *likert*

sebagai alat pengukuran skala. Dalam menentukan hubungan antara variabel X dengan variabel Y digunakan alat ukur berupa analisis korelasi. Korelasi

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan perhitungan validitas data diketahui jumlah item yang dapat digunakan untuk melanjutkan penelitian sejumlah 72 item soal yang telah dihitung menggunakan uji validitas data. Untuk mengukur tingkat reliabilitas data pada penelitian ini menggunakan alpha Chronbach. Berikut hasil perhitungan reliabilitas data:

Sumber: data primer yang diolah

Variabel K	Rt (0,260)	Perhitungan Reabilitas (Alpha Chronbach)
Gaya Kepemimpinan Situasional		0,94
Kinerja Pegawai		0,98

Sumber: data primer yang diolah

Kesimpulan dari hasil uji validitas dan uji reliabilitas instrumen tersebut di atas bahwa instrument yang valid dan reliabel dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut

##### a. Perhitungan skala interval gaya kepemimpinan rektor terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan pengolahan data menggunakan skala interval, dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh rektor sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai di kantor pusat Unesa

Product Moment Pearson, digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditawarkan yaitu  $H_a$  dan  $H_o$

S

Sub Variabel	Frekuensi tertinggi	Kategori
Perilaku tugas	32	Tinggi
Perilaku Hubungan	25	Tinggi
Aspek Kualitatif	27	Tinggi
Aspek kuantitatif	40	Tinggi
Inisiatif kerja	38	Tinggi
Hubungan kerja	31	Tinggi

Sumber: data primer yang diolah

Skala interval pada tabel menjelaskan tentang jumlah tertinggi frekuensi responden penelitian dari masing-masing variabel yang diterima oleh responden penelitian. Berdasarkan data yang diolah perilaku tugas pada gaya kepemimpinan situasional menunjukkan nilai yang tinggi yaitu sejumlah 32 frekuensi dari total 57 responden penelitian. Hal itu menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dengan Sub Variabel perilaku Tugas dapat diterima dengan baik oleh pegawai. Perilaku rektor dalam mengutamakan pencapaian tujuan, menilai pelaksanaan tugas bawahan, menetapkan standart tertentu pada tugas, menetapkan batas waktu pelaksanaan tugas, memberikan petunjuk pada bawahan dan melakukan pengawasan sudah dapat diterima oleh pegawai. Begitu pula halnya dengan perilaku hubungan memiliki kategori kelas interval dengan nilai yang tinggi pula. Perilaku hubungan merupakan sikap atau perilaku seorang pemimpin yang cenderung membuka jalur komunikasi terhadap

bawahan sehingga bawahan akan lebih menggunakan potensinya.

No item	Variabel/ Sub variabel	Pertanyaan kuisioner	Total skor item
9	Gaya kepemimpinan/ perilaku tugas	Rektor menghimbau pegawai harus melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan	221
34	Gaya kepemimpinan/ perilaku tugas	Rektor selalu menekankan pengertian akan arti tanggung jawab saya	225
19	Gaya kepemimpinan/ perilaku hubungan	Rektor selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengungkapkan keluhan pribadi yang berpengaruh dalam pekerjaan	226
29	Gaya kepemimpinan/ perilaku hubungan	Rektor selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengemukakan ide atau gagasan dalam suatu masalah	237
38	Kinerja Pegawai/ aspek kualitatif	Tugas yang saya kerjakan selalu berpedoman pada pencapaian tujuan organisasi menyelesaikan pekerjaan	227
54	Kinerja Pegawai/ aspek Kuantitatif	Saya selalu menyesuaikan perkembangan iptek dalam	229
52	Kinerja pegawai/ Aspek Kuantitatif	Saya memberikan pelayanan kepada publik dengan cepat	221
53	Kinerja pegawai/ Aspek Kuantitatif	Saya dalam memberikan pelayanan selalu mengutamakan mutu	226
63	Kinerja Pegawai/ Inisiatif Kerja	Dalam menjalankan tugas dilapangan, saya selalu memberikan inisiatif untuk mencari langkah terbaik	223
74	Kinerja Pegawai/ Inisiatif Kerja	Saya mampu menjalankan tugas tanpa menunggu perintah	236
62	Kinerja Pegawai/ Hubungan Kerja	Saya selalu diberikan inisiatif dalam pemecahan masalah oleh rekan kerja bila ada kesulitan dalam menjalankan tugas	218
77	Kinerja Pegawai/ Hubungan Kerja	Saya tidak ragu menegur rekan kerja saya	222

Berpedoman dari pengolahan data interval pada tabel 4.33, perilaku hubungan memiliki nilai skor yang paling tinggi yaitu sejumlah 237, hal tersebut diasumsikan bahwa rektor memiliki kecenderungan perilaku hubungan dalam menerapkan gaya

kepemimpinannya. Pada dasarnya perilaku hubungan yang dilakukan rektor terhadap pegawai merupakan hasil dari pemberian petunjuk dan penekanan akan arti tanggung jawab oleh rektor terhadap pegawai yang diturunkan dari perilaku tugas seperti pada tabel. Kecenderungan rektor dalam menerapkan perilaku hubungan tersebutlah yang menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja pegawai. Perhitungan skor total pada tabel merupakan sebuah inferensi yang diambil dari responden terhadap variabel, tindakan-tindakannya yang nyata dan pernyataan lisannya tentang keyakinan, perasaan, dan disposisinya untuk menjawab kuisioner sekaitan dengan variabel penelitian tentang gaya kepemimpinan rektor sehingga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional rektor lebih memiliki kecenderungan pada perilaku hubungan.

Salah satu hal yang nampak dalam penerapan perilaku hubungan adalah ketika rektor selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengemukakan ide atau gagasan dalam suatu masalah dan selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengungkapkan keluhan pribadi yang berpengaruh dalam pekerjaan.

## b. Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk menyatakan ada atau tidaknya hubungan antara variabel X dengan variabel Y. Analisis korelasi dalam penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* angka kasar, untuk mengetahui hubungan korelasi antara gaya kepemimpinan Rektor Unesa dalam kinerja pegawai *Non-edukatif* di Kantor Pusat Unesa. Berdasarkan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan korelasi antara gaya kepemimpinan Rektor Unesa dalam kinerja pegawai *Non-edukatif* di Kantor Pusat Unesa, maka analisis data dalam penelitian asosiatif ini menggunakan analisis data Kuantitatif uji statistik *Parametris* dengan



teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi *produk moment*

$$\begin{aligned}
 r_{xy} &= \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \\
 &= \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \\
 &= \frac{57(1.555.526) - (8.217)(10.557)}{\sqrt{\{57(1.210.845) - (8.217)^2\} \{57(2.012.681) - (10.557)^2\}}} \\
 &= \frac{88.664.982 - 86746869}{\sqrt{\{(69.018.165 - 67.519.089)(114.722.817 - 111.450.249)\}}}
 \end{aligned}$$

$$r_h = \frac{1.918.113}{\sqrt{(1.499.076)(3.272.568)}}$$

$$r_h = \frac{1.918.113}{\sqrt{4.905.828.147.168}}$$

$$r_h = \frac{1.918.113}{2.214.910}$$

$$= 0,866$$

Dikarenakan  $r_{hitung} > r_{tabel}$  ( $r_h > r_t$ ). Dari tabel product moment untuk  $N = 57$  diperoleh  $r_{tabel}$  sebesar 0,266.

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan uji korelasi *Product Moment* diatas menunjukkan korelasi yang signifikan antara Variabel X dan Y, yaitu sebesar 0,866.

Hal ini berarti rektor mampu mempengaruhi para pegawainya untuk meningkatkan prestasi kerja, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan tanggapan responden yang merupakan pegawai kantor pusat Unesa dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional sub variabel perilaku tugas telah diterapkan dengan baik oleh rektor, dengan kategori tinggi melalui perhitungan frekuensi skala interval. Sub variabel perilaku hubungan memiliki skor tertinggi pada variabel gaya kepemimpinan. Dilihat dari item kuisioner, "Rektor selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengemukakan ide atau gagasan dalam suatu masalah". Hal itu membuktikan bahwa rektor menjalin hubungan kerja antara atasan dan bawahan dengan sangat baik

Berpedoman pada perhitungan skala interval, gaya kepemimpinan situasional rektor sangat mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal itu terbukti dari perhitungan skala interval yang memiliki kategori "tinggi" pada masing-masing indikator kinerja pegawai yang ditetapkan dalam penelitian. Pada variabel kinerja pegawai skor tertinggi ada pada sub variabel inisiatif kerja.. Dari perhitungan skala interval tersebut diketahui jika kesadaran pegawai akan arti tanggung jawab juga sangat baik. Para pegawai memiliki kesadaran dan kemauan yang kuat untuk senantiasa bersemangat dalam menampilkan kinerja terbaiknya bagi instansi, karena kemajuan yang diperoleh instansi kelak membawa keuntungan juga bagi prestasi pegawai

Berdasarkan hasil uji korelasi *pearsson product moment*, gaya kepemimpinan rektor Unesa memiliki pengaruh yang cukup signifikan yaitu sebesar 0,866. Hasil itu lebih besar dari  $r_{tabel}$  yang hanya sebesar 0,266. Jadi pada dasarnya apabila gaya

kepemimpinan situasional pada rektor menurun akan sangat mempengaruhi kualitas, kuantitas, inisiatif dan hubungan antar pegawai pada kantor pusat Unesa.

Dari hasil dan kesimpulan yang telah dipaparkan diatas, maka dari itu dirujuklah saran terhadap instansi dan pimpinan terkait

1. Dalam skala interval faktor terlemah terdapat pada sub variabel perilaku tugas terutama pada penekanan penyelesaian tugas oleh rektor kepada pegawai. Untuk itu rektor diharapkan lebih memberikan batasan waktu penyelesaian tugas kepada pegawai agar dalam hal pengerjaan tugasnya dapat berjalan dengan cepat dan baik.
2. Diharapkan kepada seluruh personel pegawai di Kantor Pusat Unesa, mulai dari pemimpin tertinggi sampai pada bawahan untuk meningkatkan semangat kebersamaan dengan berkomunikasi secara baik antara satu sama lainnya untuk mencapai visi, misi dan tujuan Organisasi.
3. Instansi publik terkadang dikenal dengan pelayanan yang kurang cepat. Untuk itu pelayanan yang terbaik

untuk memenuhi kebutuhan *Civitas Academic* harus lebih sigap dan tepat.

4. Menetapkan sanksi yang tegas terhadap pegawai yang melanggar peraturan kerja serta pentingnya penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai agar pegawai tetap memiliki semangat kerja yang tinggi.
5. Selain ruang tempat yang sudah nyaman untuk melakukan aktifitas keseharian dalam menjalankan tugas, pegawai harus lebih mengikuti perkembangan pelayanan publik melalui perangkat internet, seperti dibuatnya *blog* yang berisi tentang profil lembaga, pelaksanaan tugas-tugas pegawai ataupun beberapa program kerja instansi agar lebih transparan dan bisa diakses oleh publik, hal itu dikarenakan pada kantor Badan Administrasi Umum dan Keuangan masih belum memiliki *website* yang lengkap dan bisa diakses oleh publik.
6. Salah satu bentuk dari inisiatif kerja pada variabel kinerja pegawai adalah inovasi. Untuk itu guna meningkatkan pelayanan publik yang memiliki daya saing, disarankan kepada semua pegawai agar lebih meningkatkan inovasi pelayanan publik.

#### Daftar Pustaka

Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen*

*Sumber Daya Manusia: A Handbook*

*Of Human Resource Management.*

Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Burhan, Bungin. 2009. *Metode Penelitian*

*Sosial Format-Format Kuantitatif dan*

*Kualitatif.* Surabaya: Airlangga

University Press.

Kasiram, Moh. 2008. *Metodologi Penelitian*

*Kuantitatif-Kualitatif.* 2008. Malang:

UIN Malang Press.

- Nandika, Dodi.dkk. 2006. *Universitas, Riset dan Daya Saing Bangsa*.Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Riduan. 2009. *Metode Dan Teknik Menyusun Propossal Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Riduan. 2010. *Skala Pengukur Variabel-variabel Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto. 2001. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Toha, Miftah. 2012. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyosumidjo, 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.