

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
(Studi pada Karyawan Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Memperoleh Gelar Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

ASTRIA KHAIRIZAH
NIM. 115030700111010



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI PERPUSTAKAAN DAN ILMU INFORMASI
MALANG
2015

MOTTO

“.... Allah will exalt in degree those of you who believe, and those who have been granted knowledge...”

(Qur'an, 58:11)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
(Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas
Brawijaya Malang)

Nama Orang : Astria Khairiah

NIM : 11500200111010

Fakultas : Ilmu Administrasi

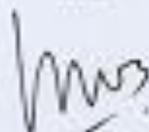
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Konentrasi : Perpustakaan dan Ilmu Informasi

Malang, 11 Mei 2013

Komis Pembimbing

Ketua



Dr. Irvan Noor, M.A.
NIP. 19611024 198601 1 002

Anggota



Agung Setiawan, S.Sos., M.A.
NIP. 19651003 198903 1 002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis pengaji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
 Tanggal : 18 Juni 2015
 Jam : 08.00 WIB – 09.00 WIB
 Skripsi atau rupa : Atria Khairizah
 Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)

Dan dinyatakan **LULUS**

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Dr. Irwani Nasir, M.A.
 NIP. 19611024 198601 1 002

Anggota

Agung Suprpto, S.Sos., M.A.
 NIP. 19651003 198503 1 002

Ketua

Dr. Endah Setyanwati, S.Sos., M.Si.
 NIP. 19710505 199903 2 001

Anggota

Nurjati Widodo, S.AP., M.AP.
 NIP. 2012018301291001



PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 11 Mei 2015



Nama : Aulia Khairrah

NIM : 115030700111010

RINGKASAN

Astria Khairizah, 2015, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)**, Dr. Irwan Noor, M.A., Agung Suprpto, S.Sos., M.A., 136 hal+xviii.

Organisasi merupakan suatu wadah di mana didalamnya berkumpul orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam organisasi tentunya perlu adanya hirarki pimpinan dan bawahan. Oleh karena itu perlu adanya sumberdaya manusia yang berkualitas untuk menjadi pimpinan dan bawahan. Peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sangatlah penting bagi kemajuan organisasi tersebut. Pemimpin biasanya menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Perpustakaan merupakan organisasi atau lembaga yang berorientasi pada informasi. Pada perpustakaan juga perlu adanya hirarki kekuasaan antara pimpinan dan bawahan. Gaya kepemimpinan pemimpin di perpustakaan ini dapat mempengaruhi kinerja karyawannya untuk bekerja sama dan mencapai tujuan perpustakaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode survai. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 65 orang dengan sampel penelitian yang ditentukan sebanyak 55 orang yang merupakan karyawan tetap di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dengan penyebaran kuisioner, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis uji regresi linier berganda dengan menggunakan *IBM SPSS Statistics 21 for Windows*.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil dari penelitian ini dapat diketahui jika gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), dan gaya kepemimpinan partisipatif (X3) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat dibuktikan dari nilai *R Square* yakni sebesar 0,265. Sehingga dapat dijelaskan jika gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 26,5% sedangkan sisanya sebesar 73,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian ini, dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif ditingkatkan maka kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang juga dapat meningkat.

Kata Kunci : gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan direktif, dan kinerja karyawan.

SUMMARY

Astria Khairizah, 2015, **The Effect of Leadership Style on Employee's Performance (Studies on Employees in the Library of Brawijaya University Malang)**, Dr. Irwan Noor, M.A., Agung Suprpto, S.Sos., M.A., 136 pages+xviii.

Organization is an institution where people who cooperate with each other assemble to reach their collective goal. In an organization hierarchy between the leader and the subordinates is certainly needed. Therefore, an organization needs qualified human resources to be the leader and the subordinates.

The role of a leader to influence the subordinates is very important to the organization's progress. The leader applies leadership style to influence the subordinate's performance. Library is an organization or institution which oriented in information. In the Library organization hierarchy between the leader and the subordinates is also necessary. The leadership style used by the leader in the library can influence the employee's performance to cooperate and to reach the goal of the library.

Based on the background above, this research aims to determine whether there is a significant effect between leadership style on the employee's performance or not. This research uses survey method. The population in this research is 65 people, and the sample which has been decided is 55 people, who are permanent employees at the Library of Brawijaya University Malang. The data resource used is primary data that obtained by distributing questionnaires, interviews, and documentation. The data analysis used is descriptive analysis and regression test analysis by using IBM SPSS Statistic 21 for windows.

Based on the research that have been conducted, the result of this research is directive leadership style (X1), supportive leadership style (X2), and participative leadership style (X3) have influence on the employee's performance (Y). It is proven by the value of R Square which is 0,265. So, it can be explained that directive leadership style, supportive leadership style, and participative leadership style have influence on the employee's performance in the amount of 26,5%, while the 73,5% is influenced by other variables outside this research.

Based on the result of this research, it can be concluded that directive leadership style, supportive leadership style, and participative leadership style have influence on the employee's performance. If the directive leadership style, supportive leadership style, and participative leadership style are improved, the employee's performance at the library of Brawijaya University Malang will increase.

Keyword: directive leadership style, supportive leadership style, partisipative leadership style, employee's performance.

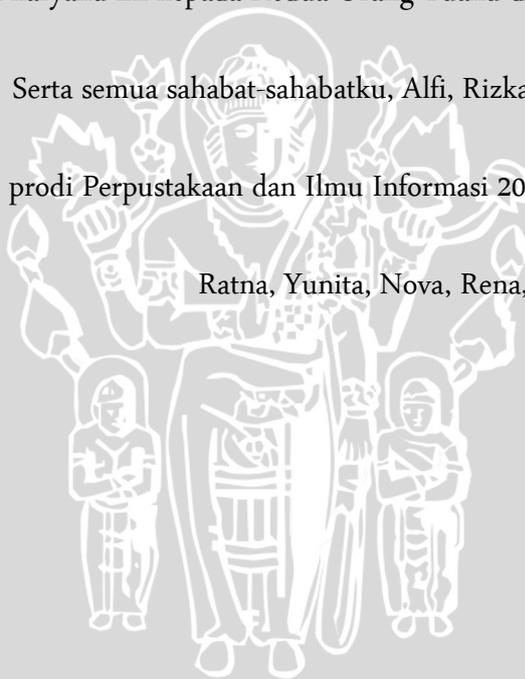
Subhanallah walhamdulillah walailaha ilallah wallahu akbar..

Allahumma sholi ala sayyidina muhammad..

Kupersembahkan karyaku ini kepada Kedua Orang Tuaku dan Adikku tercinta..

Serta semua sahabat-sahabatku, Alfi, Rizka, Mimi, dan Rovita,
dan teman-teman prodi Perpustakaan dan Ilmu Informasi 2011, Icha, Hani, Ella,

Ratna, Yunita, Nova, Rena, Dwi, dan lainnya...



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul :

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Ibu Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Perpustakaan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Bapak Dr. Irwan Noor, M.A., selaku Ketua Komisi Dosen Pembimbing penulis
5. Bapak Agung Suprpto, S.Sos., M.A., selaku Anggota Komisi Dosen Pembimbing penulis
6. Ibu Dr. Endah Setyowati, M.Si., selaku Penguji I Ujian Skripsi penulis.
7. Bapak Nurjati Widodo, S.AP., M.AP., selaku Penguji II Ujian Skripsi penulis.
8. Bapak Drs. Johan A.E. Noor, MSc, PhD. selaku Kepala Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang

9. Bapak Agung Suprpto, S.Sos., M.A. selaku Bidang Layanan Teknis Perpustakaan Universitas Brawijaya yang dibantu oleh Bapak Agus Wicaksono sebagai Koordinator Sub. Bidang Pengadaan Bahan Perpustakaan yang dibantu oleh Bapak Roh Santoso, Bapak Muhammad Alif Fathoni, A.Md. Ibu Sri Ernawati sebagai Koordinator Sub. Bidang Pengolahan Bahan Perpustakaan yang dibantu oleh Bapak Ismanto, Bapak Sugiantoro, Ibu Maria Desi Swista Dewi, S.Pd., S.Hum., dan Bapak Bambang. Ibu Sri Ledia Yunaningsih M. selaku Koordinator Sub. Bidang Pengolahan terbitan berkala yang dibantu oleh Ibu Rr. Kustati dan Bapak Nofa Adi Setiawan yang menangani bagian pelestarian dan perawatan bahan pustaka. Pada bidang Alih Media Ibu Endang Susworini selaku Koordinator Bidang Digitalisasi/Alih Media Bahan Perpustakaan UB yang dibantu oleh Bapak Tarmin, Bapak Endro Setyobudi, A.Md., Ibu Christinia Minarso, S.Sos., Bapak Mochamad Hasbi As Siddiqi, S.H., dan Bapak Samsul Arifin. Pada bidang layanan pengguna yang di koordinatori oleh Ibu Hermintatik, S.AB., M.AB. dengan dibantu oleh Koordinator Sub. Bidang Layanan Sirkulasi Ibu Suprihatin, SIP. dengan anggota Ibu Nur Mas'udah, Bapak Ihwan Hariyanto, dan Bapak Yusuf Dwi Novianto, A.Md. pada Sub. Bidang Layanan Registrasi Anggota Perpustakaan dan Bebas-Pinjam yang dikoordinatori oleh Bapak Nur Cholis, dengan anggota bagian layanan registrasi anggota dan bebas-pinjam yakni Ibu Luluk Herna Kiswati, Bapak Agus Susilo, dan Ibu Indah Nurul Afifah, S.Kom. Pada Sub. Bidang Layanan Multimedia yang dikoordinatori oleh Ibu Emy Sukartini. Pada bidang Layanan Koleksi Umum dan Layanan Koleksi Referensi yang dikoordinatori oleh Ibu Yulia Chasanah, serta para staf dan karyawan lainnya yang tidak dapat kami sebutkan seluruhnya yang telah membantu proses penelitian ini.

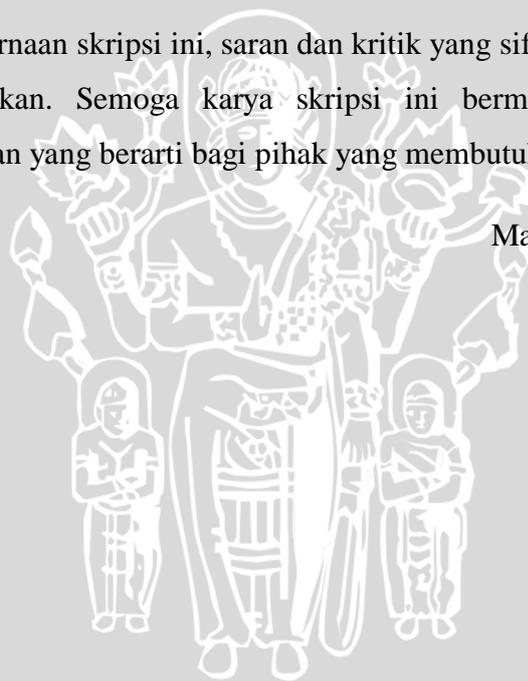
10. Orang tua tercinta, papa dan mama, selaku pemberi beasiswa, semangat, dan motivasi terbesar kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, serta adik kandung tercinta, Dani.

11. Teman-teman Prodi Perpustakaan dan Ilmu Informasi, dan Ilmu Administrasi Publik 2011, yakni, Icha, Hani, Ella, Ratna, Yunita, Nova, Rena, Dwi, Fella, Dina, Emi, Ayumi, Nuri, Anha, Fidan, Ringgar, dan lain-lainnya selaku teman seperjuangan penulis dalam menulis dan menyelesaikan skripsi ini. Juga terima kasih atas semangat yang telah diberikan oleh sahabat-sahabat tercinta penulis, yakni, Alfi, Rizka, Mimi, dan Rovita.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 11 Mei 2015

Penulis



DAFTAR ISI

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
LEMBAR PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Masalah.....	9
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan	10

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu	13
B. Kepemimpinan	21
1. Pengertian	21
2. Fungsi Kepemimpinan.....	23
C. Gaya Kepemimpinan.....	25
1. Pengertian	25
2. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan	26
D. Kinerja.....	34
1. Pengertian	34
2. Penilaian Kinerja Karyawan	35
3. Tujuan Penilaian Karyawan.....	37
4. Pihak Yang Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan	38
5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.	39
6. Karyawan.....	41
E. Perpustakaan Perguruan Tinggi	44
F. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .	45
G. Model Penelitian	47
1. Model Konsepsi	47
2. Hipotesis Penelitian	47



BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	49
B. Lokasi Penelitian.....	50
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, Dan Skala Pengukuran	51
1. Konsep.....	51
2. Variabel.....	51
3. Definisi Operasional.....	55
4. Skala Pengukuran.....	57
D. Populasi Dan Sampel.....	58
1. Populasi.....	58
2. Sampel.....	58
E. Teknik Pengumpulan Data.....	60
1. Sumber Data.....	60
2. Metode Pengumpulan Data.....	61
3. Instrumen Penelitian.....	62
F. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas.....	63
1. Uji Validitas.....	63
2. Uji Reliabilitas.....	64
G. Teknik Analisis Data.....	65
1. Analisis Deskriptif.....	65
2. Analisis Induktif.....	65
a) Uji Asumsi Klasik.....	65
b) Regresi Linier Berganda.....	68
c) Uji Korelasi Berganda.....	69
3. Pengujian Hipotesis.....	70
a) Uji Simultan.....	70
b) Uji Parsial.....	72

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	74
1. Sejarah Singkat Instansi.....	74
2. Visi dan Misi.....	76
3. Tujuan Instansi.....	78
4. Struktur Organisasi.....	80
5. Tugas Pokok dan Wewenang.....	81
B. Gambaran Umum Responden.....	93
1. Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	93
2. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	94
3. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	95
4. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan.....	96
C. Analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	97
1. Uji Validitas.....	97
2. Uji Reliabilitas.....	99

D. Analisis Data dan Interpretasi	100
1. Analisis Deskriptif	100
a) Gaya Kepemimpinan Direktif.....	100
b) Gaya Kepemimpinan Suportif	103
c) Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	106
d) Kinerja Karyawan	109
2. Analisis Induktif	117
a) Analisis Uji Asumsi Klasik	117
1) Uji Multikolinearitas.....	117
2) Uji Heteroskedastisitas	118
3) Uji Normalitas	119
b) Analisis Regresi Linier Berganda.....	120
c) Analisis Korelasi Berganda	122
E. Pengujian Hipotesis	123
1. Uji Simultan (Uji F)	123
2. Uji Parsial (Uji t)	125
F. Pembahasan Hasil Penelitian	127

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	134
B. Saran	135

DAFTAR PUSTAKA	137
-----------------------------	------------

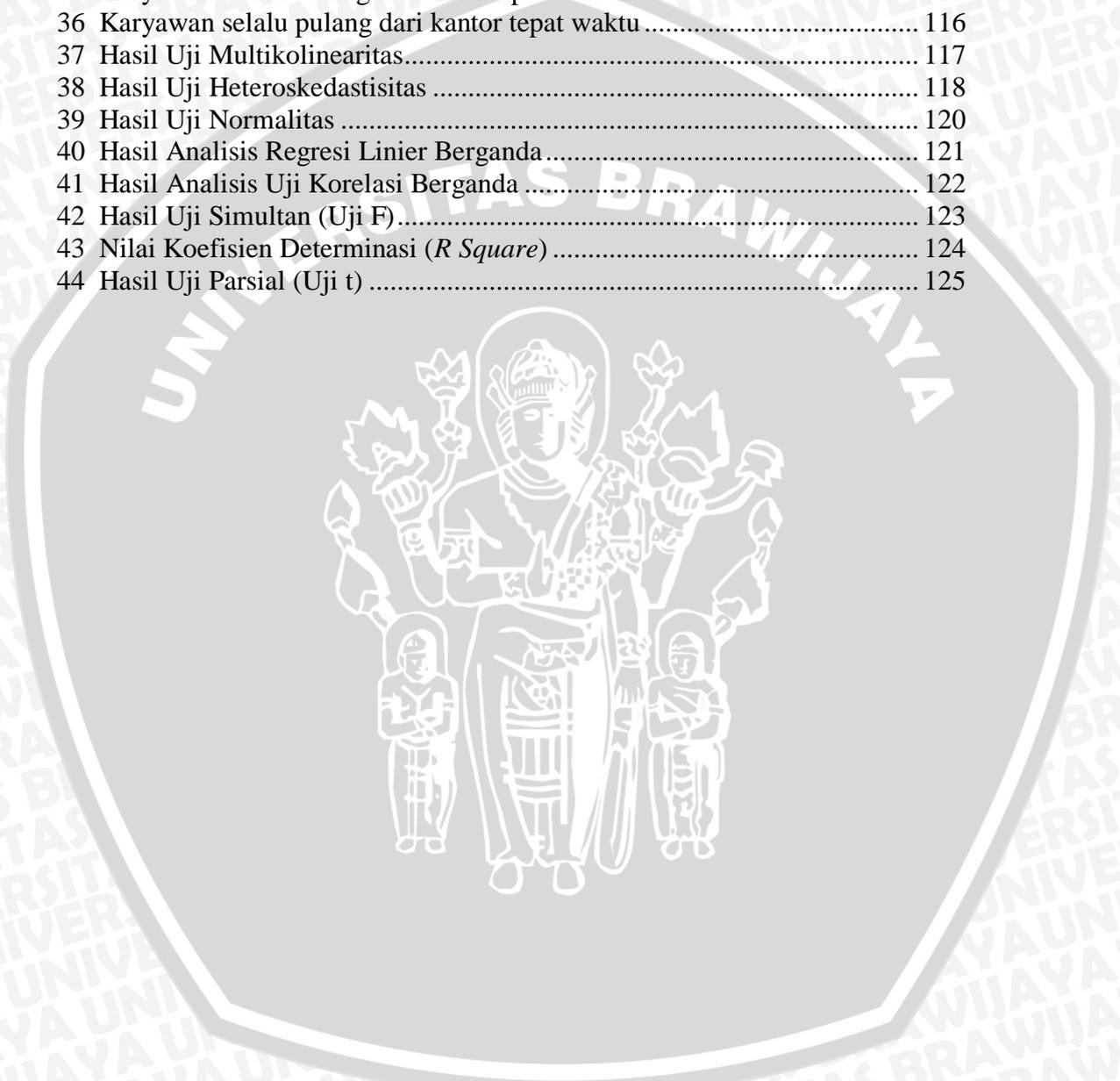
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

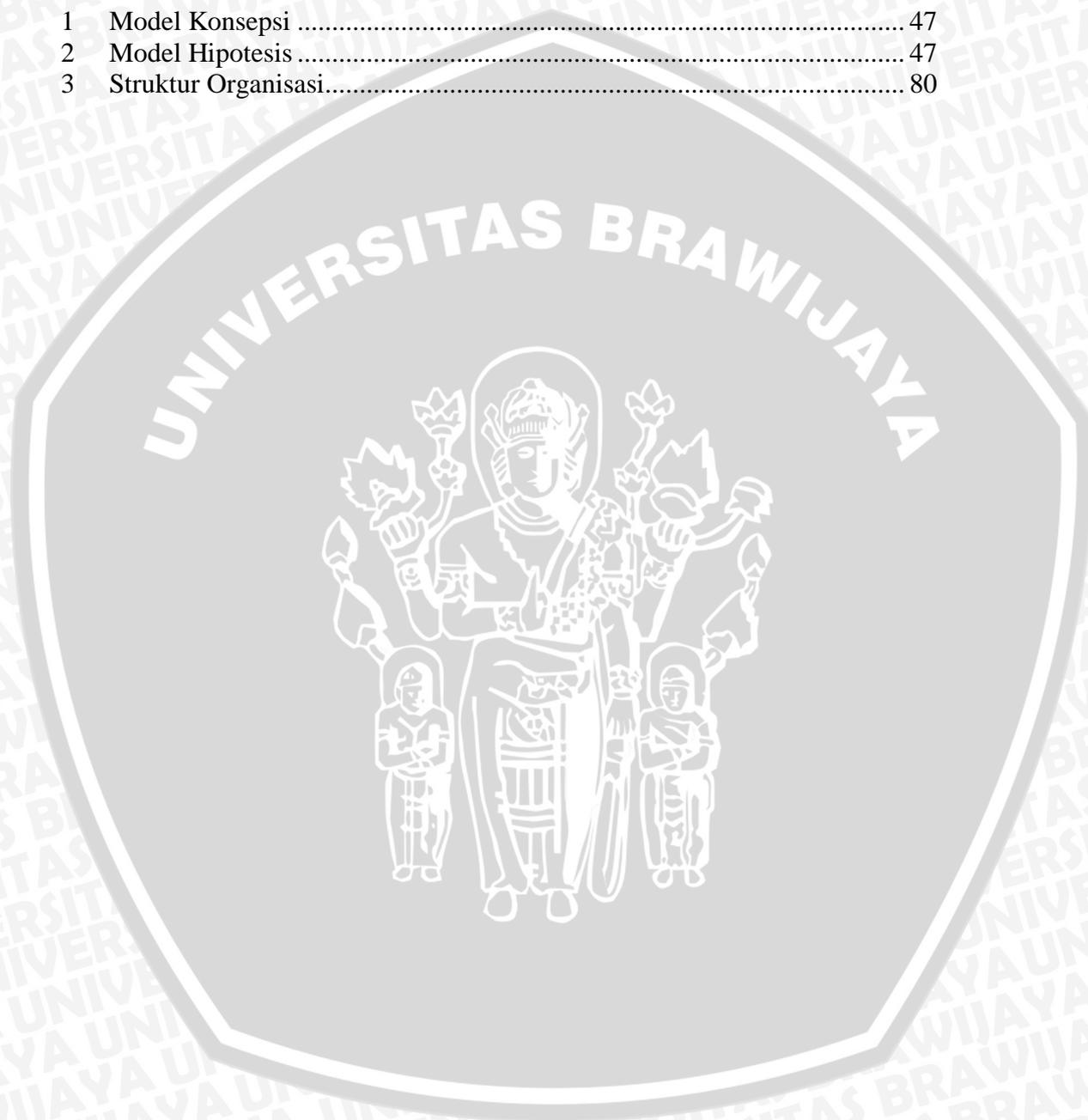
No	Judul	Hal
1	Pemetaan Penelitian Terdahulu.....	18
2	Definisi Operasional (Konsep, Variabel, dan Indikator)	55
3	Skala Pengukuran.....	57
4	Penentuan Sampel Isaac dan Michael	59
5	Deskripsi Responden berdasarkan Usia	94
6	Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	95
7	Deskripsi Responden berdasarkan Masa Kerja.....	95
8	Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan	96
9	Hasil Uji Validitas.....	98
10	Hasil Uji Reliabilitas	99
11	Pimpinan menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan	100
12	Pimpinan memberitahukan kepada para karyawan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan.....	101
13	Pimpinan memberikan instruksi yang jelas untuk melakukan pekerjaan kepada para karyawan.....	101
14	Pimpinan menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando.....	102
15	Pimpinan menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat karyawan dalam bekerja	103
16	Pimpinan berupaya mengembangkan sifat bersahabat kepada karyawan..	104
17	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keinginannya dalam bekerja	104
18	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keluhannya dalam bekerja	105
19	Pimpinan memiliki perhatian dalam menyelesaikan konflik karyawan	106
20	Pimpinan mengajak anggota kelompok untuk sama-sama merumuskan tujuan pekerjaan	106
21	Pimpinan bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing	107
22	Pimpinan menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar karyawan	108
23	Pimpinan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pemimpin	109
24	Karyawan menangani pekerjaan sebagaimana yang ditugaskan	109
25	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	110
26	Karyawan bekerja sama dengan karyawan lain	111
27	Karyawan tidak pernah menunda pekerjaan	111
28	Karyawan sabar dalam menghadapi pekerjaan.....	112
29	Karyawan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan pekerjaan	112
30	Karyawan teliti dalam melaksanakan pekerjaan	113
31	Karyawan memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan	113

32	Karyawan memiliki tingkat pemahaman yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan.....	114
33	Karyawan selalu disiplin waktu	115
34	Karyawan dapat mengembangkan kualitas diri dengan mengikuti perkembangan di lingkungan kerja.....	115
35	Karyawan selalu datang ke kantor tepat waktu.....	116
36	Karyawan selalu pulang dari kantor tepat waktu.....	116
37	Hasil Uji Multikolinearitas.....	117
38	Hasil Uji Heteroskedastisitas	118
39	Hasil Uji Normalitas	120
40	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	121
41	Hasil Analisis Uji Korelasi Berganda	122
42	Hasil Uji Simultan (Uji F).....	123
43	Nilai Koefisien Determinasi (<i>R Square</i>)	124
44	Hasil Uji Parsial (Uji t)	125



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1	Model Konsepsi	47
2	Model Hipotesis	47
3	Struktur Organisasi.....	80



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal
1	Kuisisioner Penelitian Skripsi.....	141
2	Tabulasi Jawaban Responden Variabel X1.....	145
3	Tabulasi Jawaban Responden Variabel X2.....	147
4	Tabulasi Jawaban Responden Variabel X3.....	149
5	Tabulasi Jawaban Responden Variabel Y.....	151
6	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Direktif (X1).....	153
7	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	154
8	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	155
9	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y).....	156
10	Uji Asumsi Klasik Uji Multikolinearitas	158
11	Uji Asumsi Klasik Uji Heteroskedastisitas	159
12	Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas	160
13	Uji Regresi Linier Berganda, Uji F, dan Uji t.....	161
14	Surat Ijin Riset.....	162
15	Surat Keterangan telah melakukan Riset	163
16	Curriculum Vitae.....	164



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan tempat bagi orang-orang untuk berkumpul dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi orang-orang membentuk kesatuan sosial atau kelompok yang dikoordinasikan secara sadar untuk bekerja terus-menerus untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Adanya suatu organisasi dipengaruhi oleh visi, misi, dan tujuan yang sama dari sekelompok orang untuk mewujudkan eksistensi kepada masyarakat. Organisasi dapat berjalan dengan baik, jika sekelompok orang tersebut yang mana sebagai sumberdaya manusia dalam organisasi memiliki kualitas yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.

Sumberdaya manusia merupakan aset utama bagi berdirinya suatu organisasi. Menurut Sudarsono (2006: 67) mengungkapkan bahwa sumberdaya manusia adalah tenaga yang berpotensi dan tidak dapat dipisahkan dari organisasi atau unit kerja. Dalam suatu organisasi pastinya dibentuk struktur organisasi antara pimpinan dan bawahan, yang nantinya dapat menjalankan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pimpinan dan bawahan ini merupakan sumberdaya manusia yang diharapkan dapat menjalankan organisasi dengan baik dan dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Tentunya dalam organisasi diperlukan pimpinan yang dapat meningkatkan kinerja bawahannya untuk bekerja dalam organisasi.

Peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi adalah penting adanya untuk mengkoordinir bawahan untuk melakukan tujuan organisasi. Pemimpin haruslah dapat mengarahkan, menginspirasi, dan mendengarkan bawahan agar bawahan merasa semangat dalam melakukan pekerjaannya. Karena suatu organisasi dapat berjalan dengan baik jika pemimpin dan bawahan dapat bekerjasama dalam mengatasi segala hambatan dan rintangan yang terjadi dalam organisasi. Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan (Koesmono, 2007: 30). Dalam rangka meningkatkan kinerja bawahannya, seorang pemimpin hendaknya memiliki gaya kepemimpinan yang nantinya dapat diterapkan guna menjadi ciri khas dari pemimpin tersebut.

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang digunakan seseorang ketika ingin mempengaruhi orang lain. Pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan tertentu dalam mempengaruhi bawahannya yang mana nantinya dapat meningkatkan kinerja bawahan untuk melakukan tujuan organisasi. Pemimpin dapat menerapkan beberapa gaya kepemimpinan dalam memimpin bawahannya. Hal ini berguna ketika pemimpin ingin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang terjadi dalam organisasi terhadap bawahannya. Namun ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang kurang tepat maka akan dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Kinerja bawahan dapat mengalami penurunan, dikarenakan motivasi kerja dalam diri mereka menurun sehingga timbul peluang-peluang untuk melakukan kecurangan.

Sehingga upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan sangat diperlukan oleh seorang pemimpin karena maju mundurnya suatu organisasi dapat dipengaruhi dengan seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya dalam organisasi agar dapat mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja kepada bawahannya. Menurut Rachmawati (2004: 68), mengungkapkan bahwa karyawan dapat memandang pimpinannya sebagai pemimpin yang efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka peroleh dari pengalaman kerja secara keseluruhan, sehingga diterimanya arahan atau permintaan pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya.

Ada bermacam-macam gaya kepemimpinan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan *Path Goal* (Jalur Tujuan). Gaya kepemimpinan ini dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk memperjelas dan menetapkan tujuan dengan bawahan, membantu bawahan menemukan jalan terbaik untuk mencapai tujuan, dan menyingkirkan hambatan dalam prestasi. Menurut Robert House sebagaimana dikutip oleh Robbins (2007: 448) mengungkapkan bahwa terdapat empat macam klasifikasi kepemimpinan *Path Goal*, yakni gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Berbagai macam gaya kepemimpinan dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahannya dalam melakukan pekerjaan. Perpustakaan merupakan

organisasi, dimana dalam suatu perpustakaan juga dibutuhkan sumberdaya manusia yang mampu dalam mengelola informasi. Sumberdaya manusia ini pula yang pastinya akan dibentuk struktur organisasi antar pemimpin dan bawahan.

Perpustakaan adalah suatu lembaga atau organisasi yang mengelola di bidang informasi guna kebutuhan masyarakat sebagai pengguna perpustakaan atau pemustaka. Dalam Undang Undang Nomor 43 tahun 2007 tentang Perpustakaan, perpustakaan adalah institusi pengelola koleksi karya tulis, karya cetak, dan atau karya rekam secara profesional dengan sistem yang baku guna memenuhi kebutuhan pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi, dan rekreasi para pemustaka. Perpustakaan terdiri dari beberapa jenis, salah satunya adalah perpustakaan perguruan tinggi. Menurut Sulisty-Basuki (2010: 2.17) mengungkapkan bahwa perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang terdapat pada perguruan tinggi, badan bawahannya maupun lembaga yang berafiliasi dengan perguruan tinggi, dengan tujuan utama membantu perguruan tinggi mencapai tujuannya. Pada perpustakaan perguruan tinggi tentunya harus memiliki sumberdaya manusia untuk mengelola informasi, yang mana sumberdaya manusia ini dibentuk struktur organisasi antara pemimpin dan bawahan. Sumberdaya manusia di perpustakaan adalah orang-orang yang ahli dalam bidang manajemen informasi, yakni pustakawan dan ahli Teknologi Informasi. Menurut Sulisty-Basuki (2010: 3.19) mengungkapkan bahwa pustakawan adalah tenaga profesional yang bertugas mengelola perpustakaan, mengorganisir materi perpustakaan agar dapat didayagunakan oleh pemakai.

Pustakawan memiliki peran penting didalam perpustakaan, guna mengelola informasi yang nantinya akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan pemustaka. Seorang pemimpin di perpustakaan hendaknya memiliki latar belakang pendidikan ilmu perpustakaan, namun menurut Komaruddin (2008) mengungkapkan dalam presentasinya dalam Seminar Ilmiah dan Workshop *Digital Library for Resource Sharing* FPPTI (Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia) di Bogor, yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan perpustakaan di Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Kompleksnya tuntutan masyarakat di era informasi menuntut kepala perpustakaan yang memiliki *Library Managerial Skill* yang spesifik.
2. Pada saat ini yang terjadi adalah, pimpinan perpustakaan bukan kalangan fungsional pustakawan tetapi pada umumnya tenaga edukatif yang mendapat tugas tambahan sebagai Kepala Perpustakaan.

Pentingnya bagi pemimpin di perpustakaan untuk memiliki *Library Managerial Skill* adalah agar pemimpin dapat mengelola informasi. Menurut Gordon (2005: 3) mengungkapkan bahwa *Library Skills and Managerial Challenges* seorang pemimpin perpustakaan dapat dilihat dengan: 1. *The Ability to Collect and Analyze Information* (Kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi), 2. *The Urge to Share Information* (Memiliki dorongan untuk selalu berbagi informasi), 3. *The Ability to Organize Knowledge* (Kemampuan untuk mengorganisir ilmu pengetahuan), 4. *The Tendency to Build Networks* (Kecenderungan untuk membentuk jaringan), 5. *The Belief in the Principle of Equity of Access and Treatment* (Keyakinan atas dasar-dasar keadilan dalam menggunakan dan memperlakukan informasi). Hal ini dapat dijelaskan bahwa pimpinan di perpustakaan hendaknya memiliki kemampuan dalam megumpulkan, menganalisis, mengorganisir, membentuk

jaringan, menggunakan, dan memperlakukan informasi dengan baik. Berdasarkan kutipan diatas dapat dijelaskan bahwa pemimpin di perpustakaan di Indonesia masih banyak yang belum berasal dari kalangan fungsional pustakawan atau berlatar belakang ilmu perpustakaan namun berasal dari tenaga edukatif. Sehingga pimpinan perpustakaan masih banyak yang belum memiliki *Library Managerial Skill*.

Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang merupakan salah satu program cakupan yang mendukung program akademik universitas yang tertuang dalam “Tri Dharma Perguruan Tinggi” yang mencakup pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 24 tahun 2014 tentang Perpustakaan, yang menjelaskan bahwa perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang merupakan bagian integral dari kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dan berfungsi sebagai pusat sumber belajar untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang berkedudukan di perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan akan pentingnya perpustakaan di perguruan tinggi sebagai wadah bagi civitas akademika untuk memenuhi kebutuhan informasi guna menunjang kegiatan pendidikan dan penelitian. Seperti halnya organisasi dan lembaga lain perpustakaan juga memiliki hirarki kekuasaan pimpinan dan bawahan untuk menjalankan tujuan dari perpustakaan tersebut agar mencapai tujuan dari perpustakaan.

Untuk dapat mencapai visi, misi, dan tujuan tentunya diperlukan sumberdaya manusia yang berkualitas agar perpustakaan dapat memberikan

pelayanan yang baik bagi pengguna atau pemustaka. Hal ini tentunya perlu adanya peran kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis bagi karyawan guna meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan sehingga dapat menciptakan kualitas pekerjaan yang diharapkan. Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang memiliki jumlah karyawan sebanyak 65 (enam puluh lima) orang. Karyawan ini terdiri dari 19 (sembilan belas) orang pustakawan, 4 (empat) orang arsiparis, dan 32 (tiga puluh dua) orang tenaga administrasi perpustakaan (Perpustakaan Universitas Brawijaya: 2015).

Penulis menggunakan teori *Path-Goal* (Jalur-Tujuan) yang dikembangkan oleh Robert House, yakni gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai variabel bebas (*independent*). Sedangkan variabel terikat (*dependent*) yakni kinerja karyawan. Penulis mengambil ketiga gaya kepemimpinan tersebut dan tidak mengambil gaya kepemimpinan berorientasi prestasi karena berdasarkan kegiatan pra riset yang telah dilakukan, yang mana menyatakan jika pemimpin cenderung menggunakan ketiga gaya tersebut dalam mempengaruhi kinerja karyawannya.

Penelitian terdahulu terkait tentang pengaruh gaya kepemimpinan dilakukan oleh Novianto (2011), menjelaskan bahwa terdapat pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, yang mana gaya kepemimpinan ini meliputi gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif. Penelitian yang dilakukan Kartikasari (2012), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif,

dan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh kuat terhadap prestasi kerja pegawai, yang mana hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Jayanti (2011), menjelaskan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dimana komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang terkait dengan kinerja karyawan dilakukan oleh Meuthia (2011), menjelaskan bahwa persepsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pranoto (2010), menjelaskan bahwa faktor-faktor motivasi dari seorang pemimpin yang terdiri dari karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah di Dinas Pendidikan Kabupaten Sidoarjo. Berdasarkan penjelasan di atas maka penulis mengambil judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)”**.

A. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang?
2. Bagaimanakah pengaruh antara gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang?
3. Bagaimanakah pengaruh antara gaya kepemimpinan suportif terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang?
4. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang?

B. Tujuan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.
2. Untuk menjelaskan pengaruh antara gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja karyawan Malang.
3. Untuk menjelaskan pengaruh antara gaya kepemimpinan suportif terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.
4. Untuk menjelaskan pengaruh antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.

C. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat Praktis

Agar dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan :

- 1) Dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat bagi institusi yang terkait, sekaligus dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- 2) Menambah pengetahuan dan wawasan serta sebagai bahan perbandingan dengan masalah yang sama atau sebagai referensi dan informasi bagi peneliti lain yang hendak melakukan penelitian dengan tema dan masalah yang sama.

2. Manfaat Akademis

- 1) Untuk menerapkan teori-teori yang tepat oleh penulis dengan menghubungkannya pada praktek lapangan.
- 2) Memperdalam dan meningkatkan keterampilan dari kreativitas diri dalam lingkungan yang sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki.

D. Sistematika Pembahasan

Uraian tentang sistematika pembahasan ini ditujukan agar sesuatu yang ada dalam skripsi ini dapat dimengerti secara jelas dan tepat. Skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab yang saling berhubungan antara bab yang satu dengan bab lainnya. Adapun sistematika pembahasan sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan

Bab I (satu) Pendahuluan adalah membahas mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan masalah, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan tentang penelitian skripsi ini secara ringkas.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab II (dua) Tinjauan Pustaka adalah membahas tentang teori kepemimpinan, teori gaya kepemimpinan, teori kinerja karyawan, dan teori perpustakaan perguruan tinggi yang dirasa memenuhi untuk kebutuhan referensi. Dalam Bab II ini juga dijelaskan adanya pengaruh dari apa yang diteliti, hipotesis penelitian, dan model penelitian.

BAB III : Metode Penelitian

Bab III (tiga) Metode Penelitian menerangkan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan analisis data, yang mana akan menjadi acuan dalam penyelesaian skripsi ini. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survai. Lokasi penelitian dilakukan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipati, dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 65 orang, dengan sampel

penelitian sebanyak 55 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisisioner, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis induktif.

BAB IV : Hasil Dan Pembahasan

Bab IV (empat) Hasil dan Pembahasan menerangkan tentang deskripsi lokasi penelitian yakni Perpustakaan Universitas Brawijaya, gambaran umum responden yakni karyawan yang bekerja di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang, hasil uji validitas dan uji reliabilitas, analisis data dan interpretasi, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V : Kesimpulan Dan Saran

bab V (lima) Kesimpulan dan Saran menjelaskan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan yaitu pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Selain itu penulis juga menjelaskan saran yang dapat dipertimbangkan oleh Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Kartikasari (2012)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Meiliana Kartikasari (2012), yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Komunikasi, Informasi, dan Pariwisata Daerah Kota Blitar. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah 39 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis uji asumsi klasik dan analisis uji regresi linier berganda. Hasil penelitian ini, yang menelaah Gaya kepemimpinan direktif, Gaya kepemimpinan suportif, Gaya kepemimpinan partisipatif (X_1 , X_2 , dan X_3) sebagai variabel bebas dan Prestasi Kerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat mengungkapkan adanya pengaruh yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan prestasi kerja, dengan nilai R Square sebesar 0,885 persen yang berarti variabel bebas (Gaya kepemimpinan direktif, Gaya kepemimpinan suportif, Gaya kepemimpinan partisipatif) memberikan pengaruh terhadap Prestasi Kerja pegawai sebesar 88,5% dimana sisanya sebesar 11,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar tiga variabel bebas yang diteliti.

2. Meuthia (2011)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Intan Ade Meuthia (2011), yang berjudul Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jamsostek Cabang Malang. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif Penelitian dengan metode survei dan menggunakan penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian adalah 34 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian membuktikan bahwa persepsi kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek Cabang Malang yang ditunjukkan dari nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,760 dan nilai t_{hitung} sebesar 5,952 > dari $t_{tabel} = 2,042$ dengan probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menentukan kinerja PT. Jamsostek Cabang Malang.

3. Pranoto (2010)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dwi Pranoto (2010), yang berjudul Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sidoarjo). Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode penelitian survei. Populasi dalam penelitian ini adalah 128 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis uji regresi linier berganda. Dari hasil uji t, nilai $t_{hitung} X_1$ adalah signifikan karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ (4,979 >

2,036) atau $\text{sig } t < 5 \% (0,000 < 0,05)$, nilai thitung untuk X_2 adalah signifikan karena $|t_{\text{hitung}}| > |t_{\text{tabel}}| (2,246 > 2,036)$ atau $\text{sig } t < 5 \% (0,000 < 0,05)$, untuk nilai thitung X_3 yaitu sebesar 2,769 dengan probabilitas sebesar 0,012. Karena $|t_{\text{hitung}}| > |t_{\text{tabel}}| (2,769 > 2,036)$ atau $\text{sig } t < 5 \% (0,000 < 0,05)$ maka secara parsial karakteristik situasi kerja (X_3) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai (Y) bila variabel bebas lain tetap nilainya. Dari ketiga faktor tersebut karakteristik individu adalah yang paling dominan sehingga kedepannya Dinas Pendidikan dalam memberikan motivasi lebih memperhatikan pada pemberian motivasi yang bersifat karakteristik individu.

4. Novianto (2011)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indra Eko Novianto (2011), yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Malang. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian survei. Responden penelitian ini sebanyak 65 orang. Alat analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan uji F dan uji t. Berdasarkan hasil koefisien determinasi (R^2) diperoleh hasil sebesar 0,131. Artinya pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Malang sebesar 13,1%. Sedangkan mayoritas, yaitu sebesar 86,9%, dipengaruhi faktor lain diluar model, misalnya faktor lingkungan

kerja, faktor teknologi yang digunakan, faktor jenjang karir dan faktor penghasilan.

5. Jayanti (2011)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ratna Dwi Jayanti (2011), yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan jenis penelitian *explanatory research*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 157 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dimana komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

6. Syaivid, Utami, dan Riza (2013)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Elzi Syaivid, Hamidah Nayati Utami, dan Muhammad Faisal Riza (2013), yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pres) menjelaskan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan, Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini juga menghasilkan pengaruh

secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tetap yang dibuktikan dengan untuk variabel gaya kepemimpinan direktif bahwa berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Untuk variabel gaya kepemimpinan suportif memiliki hasil berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Sedangkan untuk variabel bebas yang paling dominan diantara variabel bebas lainnya terhadap variabel tetap adalah variabel gaya kepemimpinan partisipatif. Kontribusi dari variabel-variabel bebas yang disertakan dalam persamaan regresi terhadap variabel tetap, adalah sebesar 80,9 %, sedangkan 19,1 % lainnya disumbangkan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam persamaan ini.

7. Yulistian, Astuti, dan Utami (2013)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arly Sandra Yulistian, Endang Siti Astuti, dan Hamidah Nayati Utami (2013), yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan) menjelaskan bahwa hasil penelitian ini secara simultan variabel bebas gaya kepemimpinan direktif, suportif, orientasi berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja karyawan yang dapat dilihat dari nilai (sig) $F < \alpha$ yaitu $0,000 < 0,05$ serta nilai *Adjusted R Square* menunjukkan angka sebesar 0,520 yang berarti bahwa variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 52%

terhadap semangat kerja karyawan. Secara parsial yang dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif mempunyai tingkat signifikansi $0,745 < 0,05$. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan suportif mempunyai tingkat signifikansi $0,829$. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan orientasi prestasi mempunyai tingkat signifikansi $0,530$. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan orientasi prestasi memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Sementara itu, analisis deskriptif menunjukkan bahwa dengan gaya kepemimpinan direktif, suportif, orientasi prestasi yang berada pada tingkat kuat, didapatkan semangat kerja karyawan yang kuat pula.

Tabel 1
Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Judul Skripsi	Nama Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Komunikasi, Informasi, dan Pariwisata Daerah Kota Blitar (2012)	Meiliana Kartikasari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya	Gaya Kepemimpinan Direktif Gaya Kepemimpinan Suportif Gaya Kepemimpinan Partisipatif Prestasi Kerja Pegawai	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), dan gaya kepemimpinan partisipatif (X3) berpengaruh kuat terhadap prestasi kerja pegawai (Y), yang mana hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaan.
2.	Pengaruh Persepsi Kepemimpinan	Intan Ade Meuthia	Kepemimpinan Transformasional	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa

1	2	3	4	5
	Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jamsostek Cabang Malang (2011)		- Kinerja Karyawan	persepsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi kepemimpinan transformasional (X) berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan (Y).
3.	Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sidoarjo) (2011)	Dwi Pranoto Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya	- Karakteristik Individu - Karakteristik Pekerjaan - Karakteristik Situasi Kerja - Kinerja Aparatur	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan faktor-faktor motivasi pemimpin yang terdiri dari karakteristik individu (X1), karakteristik pekerjaan (X2), dan karakteristik situasi kerja (X3), memiliki pengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah (Y) di Dinas Pendidikan Kabupaten Sidoarjo.
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Malang.	Indra Eko Novianto Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya	- Gaya Kepemimpinan Direktif - Gaya Kepemimpinan Suportif - Gaya Kepemimpinan Partisipatif - Kinerja Pegawai	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan direktif (X1), suportif (X2), dan partisipatif (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) di Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Malang
5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Pabrik Gula Tjoekir Jombang).	Ratna Dwi Jayanti	- Gaya Kepemimpinan Budaya - Komitmen Organisasi - Kinerja Karyawan	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) secara langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y1) dan kinerja karyawan (Y2),

1	2	3	4	5
				dimana komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pres)	Elzi Syaiyid, Hamidah Nayati Utami, dan Muhammad Faisal Riza Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya	Gaya Kepemimpinan Direktif Gaya Kepemimpinan Suportif Gaya Kepemimpinan Partisipatif Motivasi Kerja Karyawan	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan, Gaya Kepemimpinan Direktif (X1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3), berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y). Penelitian ini juga menghasilkan pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tetap yang dibuktikan dengan untuk variabel gaya kepemimpinan direktif bahwa berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan.
7.	Pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan orientasi prestasi terhadap semangat kerja karyawan (studi pada karyawan	Arly Sandra Yulistian, Endang Siti Astuti, dan Hamidah Nayati Utami	Gaya Kepemimpinan Direktif Gaya Kepemimpinan Suportif Gaya Kepemimpinan	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa secara simultan variabel bebas gaya kepemimpinan direktif (X1), suportif (X2), orientasi (X3), berpengaruh signifikan

1	2	3	4	5
	Bank Rakyat Indonesia cabang Lamongan)	Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya	Orientasi Prestasi Semangat Kerja Karyawan	terhadap variabel terikat yaitu semangat kerja karyawan (Y).

Sumber: Diolah Peneliti (2015).

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Terdapat variabel *independent* dan *dependent* yang berbeda dengan penelitian terdahulu.
2. Lokasi penelitian ini yakni Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.
3. Populasi yang diambil adalah semua karyawan yang bekerja di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.

Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Terdapat variabel *independent* dan variabel *dependent* yang sama dengan penelitian ini.
2. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisioner.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian

Robbins dan Judge (2008: 49) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005: 299) mengungkapkan bahwa kepemimpinan atau

leadership didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan uraian berikut adalah tentang “kepemimpinan” yang cukup panjang, uraian ini dikemukakan oleh Fairchaild sebagaimana dikutip oleh Winardi (1990: 46), yakni:

“A situation-process in which a person (or persons) because of his actual or supposed ability to solve problems in the field of current group interest, is followed by others in the group and influences their behavior.

(In a leadership situation the character of followership is equally important). Leadership may be based upon spontaneous personal ascendancy (physical, courageous, congenial), or upon prestige or skill, knowledge, age, alleged supernatural endowment, or position, or upon a combination.”

Winardi (1990) menyimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor yang berasal dari dalam (*internal*) dan faktor-faktor yang berasal dari luar (*eksternal*).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dalam organisasi untuk mempengaruhi orang lain sebagai pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin tentunya mempengaruhi bawahannya dengan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki. Oleh karena itu, organisasi akan berjalan dengan baik jika kepemimpinan berjalan dengan ideal yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Fungsi Kepemimpinan

Adapun fungsi-fungsi kepemimpinan menurut Nawawi (2003: 46):

a. Fungsi Pengambilan Keputusan

Suatu organisasi akan berjalan secara dinamis jika pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan yang nantinya akan dilaksanakan oleh bawahannya. Fungsi ini sangat penting peranannya karena tanpa mampu dan berani mengambil keputusan, pemimpin tidak akan dapat menggerakkan anggotanya. Keberanian mengambil keputusan menunjukkan bahwa pemimpin mengetahui cara mencapai tujuan organisasi. sebagai pelaksana strategi kepemimpinan, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi, sesuai posisi dan tujuan masing-masing.

b. Fungsi Instruktif

Salah satu wewenang/kekuasaan yang dimiliki pemimpin adalah memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Fungsi ini tidak harus dilaksanakan secara otoriter, artinya pemimpin tidak perlu bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dibantah instruksinya dalam pelaksanaan keputusan atau dalam kegiatan lain.

Dalam setiap perintah, pemimpin harus memberikan penjelasan dengan menggunakan bahasa yang sesuai dengan tingkat kemampuan atau kematangan anggota yang diperintah. Bahkan jika

perlu harus dijelaskan akibat yang akan terjadi bila instruksi tidak dikerjakan secara benar.

c. Fungsi Konsultatif

Setiap pemimpin dinilai sebagai seorang yang memiliki kelebihan dibanding dengan anggota organisasi yang benar. Berdasarkan penilaian tersebut, pemimpin harus siap dan bersedia memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk berkonsultasi. Konsultasi tersebut berguna untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah-masalah baik yang berhubungan dengan kesempatan menyampaikan saran, kritik, dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

d. Fungsi Partisipasif

Partisipasif yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para karyawan dapat dilaksanakan dengan dua cara. Partisipasi yang pertama dengan mengikutsertakan dalam berbagai kegiatan yang relevan. Sedangkan partisipasi yang kedua adalah kesediaan pemimpin untuk berpartisipasi dalam membantu organisasi menyelesaikan masalah yang dihadapi.

e. Fungsi Delegatif

Seorang pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaannya, termasuk juga dalam mengambil keputusan sesuai batas kemampuan dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan itu.

Mereka harus mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri dan organisasinya. Agar dapat menjalankan fungsinya sebagai motivator dengan baik, seorang pemimpin hendaknya memperhatikan perilakunya.

C. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian

Menurut Thoha (2010: 49), mengungkapkan bahwa “gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”. Sedangkan Kartono (2002: 62), menjelaskan bahwa “gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu”. Menurut Nawawi (2003: 115), mengungkapkan bahwa “gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya”.

Gaya kepemimpinan memang perlu adanya dalam organisasi untuk membuktikan bahwa pemimpin dalam organisasi memiliki sifat dan perilaku dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan diterapkan pemimpin untuk membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, dengan adanya gaya kepemimpinan ini maka dapat meningkatkan atau justru menurunkan kinerja karyawan.

2. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

Winardi (1995: 23) mengungkapkan bahwa tiga macam tipe pokok kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Otokratik : Pemimpin memerintahkan kelompoknya untuk melaksanakan tindakan-tindakan tertentu, dan bahkan diterangkan pula olehnya bagaimana cara melaksanakannya.
- b. Demokratik : Pemimpin yang bersangkutan melibatkan kelompoknya dan juga dirinya sendiri agar berupaya untuk memotivasi bawahan agar bawahan menerima keputusan-keputusan pemimpin tersebut.
- c. Laissez-Faire : pemimpin yang bersangkutan tidak melakukan apapun juga, dan membiarkan kelompok yang melaksanakan tugas-tugas.

Menurut Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip Nawawi (2003: 101), mengungkapkan bahwa dari teori kepemimpinan situasional dapat dibedakan ke dalam empat gaya kepemimpinan yaitu:

- a. *Telling Style* (gaya mengatakan/memerintah/mengarahkan)
Gaya kepemimpinan ini berorientasi tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota organisasi atau bawahan. pemimpin merupakan pusat kegiatan untuk menjelaskan peran setiap anggota organisasi atau bawahan tentang tugas masing-masing.
- b. *Selling Style* (gaya menawarkan atau menjual)
Gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Gaya ini dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi sebagai bawahan yang masih rendah kesiapan dan kematangannya. Kondisi ini ditunjukkan oleh anggota organisasi yang kemampuan kerjanya belum memadai (sekedar saja) dan kadang-kadang berkemauan atau sebaliknya tidak berkemauan melaksanakan tugas-tugas.
- c. *Participating Style* (gaya partisipasi)
Gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas rendah dan orientasi hubungan dengan anggota organisasi tinggi. Pada dasarnya gaya kepemimpinan ini menunjukkan kesediaan dan kemampuan pemimpin dalam menikutsertakan atau mempartisipasikan atau mendayagunakan anggota organisasi sebagai bawahan. perilaku atau gaya kepemimpinan ini akan efektif apabila bawahan sudah tinggi kesiapan dan kematangannya.

d. *Delegating Style* (gaya pendelegasian wewenang)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas rendah dan hubungan dengan anggota organisasi sebagai bawahan rendah. Gaya kepemimpinan ini akan efektif apabila anggota organisasi sebagai bawahan sangat tinggi kesiapan dan kematangannya dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan lain yakni Teori *Path Goal* (Jalur-Tujuan) merupakan teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi (Robbins: 2010, 157). Teori ini dikembangkan oleh Robert House sebagaimana dikutip oleh Wirjana dan Supardo (2005: 49), mengungkapkan bahwa seseorang pemimpin menggunakan suatu gaya kepemimpinan yang tergantung dari situasi :

- a. *Kepemimpinan Direktif*
Pemimpin memberika nasihat spesifik kepada kelompok dan memantapkan peraturan-peraturan pokok.
- b. *Kepemimpinan Suportif*
Adanya hubungan yang baik antara pemimpin dengan kelompok dan memperlihatkan kepekaan terhadap kebutuhan anggota.
- c. *Kepemimpinan Partisipatif*
Pemimpin mengambil keputusan berdasarkan konsultasi dengan kelompok, dan berbagi informasi dengan kelompok.
- d. *Kepemimpinan Orientasi Prestasi*
Pemimpin menghadapkan anggota-anggota pada tujuan yang menantang, dan mendorong kinerja yang tinggi, sambil menunjukkan kepercayaan pada kemampuan kelompok.

Variabel X dalam penelitian ini mengambil teori *Path Goal* menurut House sebagaimana dikutip oleh Robbins (2007: 448). Teori ini digunakan karena dianggap telah sesuai dengan kondisi dari obyek yang diteliti yakni di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Peneliti memutuskan

hanya menggunakan tiga gaya dari empat gaya *Path Goal*, yakni 1. Kepemimpinan Direktif, 2. Kepemimpinan Suportif, 3. Kepemimpinan Partisipatif, yang mana tanpa menyertakan Kepemimpinan Orientasi Prestasi. Menurut Sutarto (2001: 132) kepemimpinan berorientasi prestasi akan tepat diterapkan terhadap bawahan yang tugasnya tidak jelas, pekerjaan yang tidak terulang dan bawahan mengharapkan bahwa usahanya mengarahkan pada prestasi. Menurut peneliti gaya kepemimpinan orientasi prestasi cenderung memberikan rasa tertekan dan frustrasi kepada karyawan jika karyawan tersebut tidak dapat mencapai target.

a. Kepemimpinan Direktif

Teori *Path Goal* menurut House sebagaimana dikutip oleh Robbins (2007: 448), menjelaskan bahwa kepemimpinan direktif adalah kepemimpinan yang memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadikan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberikan pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas. Menurut Luthans (2005: 651), mengungkapkan bahwa kepemimpinan direktif adalah memberitahukan kepada bawahan apa yang seharusnya diharapkan mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta bawahan untuk taat mengikuti peraturan serta prosedur yang ada, mengatur penggunaan waktu serta mengkoordinasikan pekerjaan mereka. Menurut Siagian (1999), mengungkapkan bahwa kepemimpinan direktif yaitu gaya

kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Menurut Sutarto (2001: 131), menjelaskan bahwa pemimpin direktif pengarah sering dinamakan “*boss centered leadership*” (kepemimpinan yang berpusat pada pemimpin), “*leader facilitation*” (kecakapan pemimpin), *Leader Structure* (struktur pemimpin), “*instrumental leadership*” (kepemimpinan instrumental), kadang-kadang disebut juga sebagai pemimpin otoriter pemimpin ini perhatian utamanya pada tugas.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan ciri-ciri kepemimpinan direktif, yakni :

- 1) Penjelasan tugas oleh pimpinan.
- 2) Pemberitahuan cara kerja.
- 3) Pemberian intruksi.
- 4) Melatih dalam melaksanakan tugas.
- 5) Menggunakan penghargaan dan sanksi untuk mengontrol perilaku bawahan.
- 6) Menetapkan hubungan prestasi-penghargaan.

Menurut Syaiyid, Utami, dan Riza (2013), menjelaskan bahwa indikator gaya kepemimpinan direktif adalah penjelasan pimpinan pada karyawan. Item dari indikator tersebut yaitu :

- 1) Penjelasan tugas oleh pemimpin
- 2) Penjelasan cara kerja

- 3) Pemberian instruksi yang jelas
- 4) Penerapan jenjang perintah

(Syaiyid dkk, 2013)

Berdasarkan teori dari para ahli diatas gaya kepemimpinan direktif adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pemimpin yang lebih banyak memberikan perintah untuk meyelesaikan tugas pada bawahan. Pemimpin juga tegas dalam menyikapi permasalahan yang terjadi dalam mengerjakan setiap tugas bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan direktif merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan instruksi kepada bawahan.

b. Kepemimpinan Suportif

Teori *Path Goal* yang dikembangkan oleh Robert House (Robbins, 2007: 448), menjelaskan bahwa kepemimpinan suportif adalah kepemimpinan yang ramah dan menunjukkan perhatian para pengikutnya menyelesaikan tugas. Menurut Luthans (2005: 651), mengungkapkan bahwa kepemimpinan suportif adalah memberikan perhatian pada kebutuhan para bawahannya, memberi perintah penuh pada taraf kesejahteraan hidup bawahan serta cenderung menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka. Menurut Siagian (1999), mengungkapkan bahwa kepemimpinan suportif yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Menurut Sutarto (2001: 131), menjelaskan bahwa kepemimpinan

suportif atau pendukung dapat disamakan dengan pemimpin yang mengutamakan hubungan kerja kemanusiaan. Pemimpin akan berpengaruh positif pada kepuasan bawahan yang bekerja pada situasi ketegangan, frustrasi atau tugas-tugas yang tidak memuaskan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan ciri-ciri kepemimpinan suportif, yakni :

- 1) Mampu menarik minat karyawan.
- 2) Mengembangkan sifat bersahabat.
- 3) Perhatian penyelesaian konflik.
- 4) Mengadakan konsultasi pribadi.
- 5) Membuat keselarasan dalam kelompok kerja.
- 6) Kesempatan menyampaikan keinginan.
- 7) Kesempatan menyampaikan keluhan.

Menurut Syaivid, Utami, dan Riza (2013), menjelaskan bahwa indikator gaya kepemimpinan suportif adalah perhatian pemimpin pada karyawan. Item dari indikator tersebut yaitu :

- 1) Mampu menarik minat karyawan
- 2) Mengembangkan sifat bersahabat
- 3) Kesempatan menyampaikan keinginan
- 4) Kesempatan menyampaikan keluhan
- 5) Perhatian penyelesaian konflik karyawan

(Syaivid dkk, 2013)

Berdasarkan teori dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan suportif dalam pelaksanaannya banyak memberikan dukungan baik materi maupun dukungan moril pada bawahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Sehingga pemimpin dapat menarik minat karyawan. Sehingga gaya kepemimpinan suportif merupakan gaya pemimpin yang memberikan perhatian kepada bawahannya.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Teori *Path Goal* yang dikembangkan oleh Robert House (Robbins, 2007: 448), menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin berkonsultasi dengan bawahan serta meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Menurut Luthans (2005: 651), mengungkapkan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah pimpinan yang mengadakan konsultasi aktif dengan bawahan serta memperhitungkan opini dan saran-saran bawahan sedemikian rupa sehingga tercipta kondisi yang harmonis. Menurut Siagian (1999), mengungkapkan bahwa kepemimpinan partisipatif yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan sara-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Menurut Sutarto (2001: 132), menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif atau peran serta banyak melakukan konsultasi dengan bawahan dan mempertimbangkan saran-saran bawahan dalam pembuatan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan peran serta para

bawahan lebih puas karena merasa diikutsertakan dalam berbagai pemecahan masalah dan berbagai kegiatan, sehingga merasa wajib ikut bertanggung jawab untuk keberhasilan pelaksanaannya. Karena para bawahan merasa ikut membuat maka mereka merasa ikut memiliki.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan ciri-ciri kepemimpinan partisipatif, yakni :

- 1) Mengizinkan kelompok menetapkan pelaksanaan tujuan mereka sendiri.
- 2) Mengizinkan anggota kelompok menyusun pekerjaan mereka sendiri.
- 3) Menggunakan peran serta bawahan sebagai alat komunikasi.
- 4) Mengatasi perbedaan atau kesulitan dengan bawahan.
- 5) Membolehkan anggota kelompok menjalankan kontrol atas kemajuan prestasi.
- 6) Lebih banyak menggunakan sistem imbalan berdasarkan kelompok daripada individu.
- 7) Sama-sama menanggung keberhasilan dan kegagalan kelompok dengan bawahan.

Menurut Syaiyid, Utami, dan Riza (2013), menjelaskan bahwa indikator gaya kepemimpinan partisipatif adalah pemberian kesempatan kepada karyawan. Item dari indikator tersebut yaitu :

- 1) Merumuskan tujuan kerja bersama dengan karyawan
- 2) Menyusun tugas bersama karyawan

- 3) Partisipasi dalam berkomunikasi antar karyawan
- 4) Kesempatan berdiskusi bersama

(Syaiyid dkk, 2013)

Berdasarkan teori dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan pada bawahan untuk ikut serta dalam membuat keputusan organisasi. Pimpinan juga bersama-sama bawahan ikut bekerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada. Sehingga gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang turut serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi bersama karyawan.

D. Kinerja

1. Pengertian

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009: 5). Sedangkan menurut Simamora (2004), mengungkapkan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Kinerja karyawan digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi. Suatu organisasi akan berjalan dengan baik jika kinerja karyawannya meningkat. Sehingga

kinerja menjadi penting dalam suatu organisasi, karena apabila kinerja karyawan baik, maka tujuan organisasi akan mudah untuk dicapai. Tetapi hal ini tidaklah mudah sebab banyak faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan seseorang.

Mangkunegara (2000: 67), mengungkapkan pengertian kinerja karyawan sebagai berikut ini : “istilah kinerja pegawai berasal dari istilah asing yaitu *job performance* atau *actual performance*, yang bisa diartikan secara bebas dengan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang”. Jadi, pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Hasil yang dicapai seorang karyawan ini juga bisa disebut dengan prestasi. Sehingga kinerja karyawan juga dapat digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan.

2. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dalam suatu organisasi adalah penting adanya guna mencapai tujuan dari organisasi termasuk juga dalam perpustakaan. Menurut Rivai (2004: 309), mengungkapkan penilaian kinerja adalah

mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Dharma (2003: 355) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dengan:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Penilaian kinerja karyawan diatas dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut :

- a. Kuantitas, dapat dilihat dari :
 - 1) Tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.
 - 2) Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan.
 - 3) Kejujuran dalam memberikan laporan kepada atasan terkait dengan pekerjaan.
 - 4) Bersungguh-sungguh dalam bekerja (tidak melakukan kesalahan yang sama).

b. Kualitas, dapat dilihat dari :

- 1) Kemampuan mencapai target penyelesaian pekerjaan yang ditetapkan atasan.
- 2) Kemampuan meminimalisasi jumlah pekerjaan agar tidak menumpuk.
- 3) Frekuensi tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja.

c. Ketepatan waktu, dapat dilihat dari :

- 1) Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- 2) Bersedia lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang sudah ditentukan waktu penyelesaiannya.
- 3) Tepat waktu baik berangkat maupun pulang kantor.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu cara untuk mengetahui kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi dan pemimpin. Berdasarkan penjelasan di atas pula maka dapat diketahui beberapa penilaian kinerja seorang karyawan adalah untuk mengetahui hasil suatu pekerjaan karyawan yang dilihat dari kualitas hasil kerja dan kuantitas kerja dan juga ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan oleh seorang karyawan.

3. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Dharma (2003: 349-350) mengungkapkan bahwa untuk dapat menilai kinerja karyawan secara obyektif dan akurat, kita harus dapat “mengukur” tingkat kinerja mereka. Pengukuran kinerja juga berfungsi sebagai upaya

mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu. Para karyawan, dapat memanfaatkan standar dan sasaran kerja untuk menilai seberapa baik pelaksanaan kerja seseorang. Sehingga tujuan penilaian kinerja karyawan adalah:

- a. Untuk mengukur tanggung jawab karyawan.
- b. Sebagai dasar bagi peningkatan dan pengembangan karyawan.

4. Pihak yang melakukan Penilaian Kinerja Karyawan

Penentuan orang yang melakukan penilaian kinerja karyawan ini sangatlah penting, jika melakukan orang yang tepat maka akan diperoleh hasil penilaian yang tingkat validitasnya dapat dipercaya. Secara umum penilaian itu hanya dilakukan oleh pemimpin kepada bawahan. Tetapi menurut Syarifuddin (2001: 190), mengungkapkan bahwa sebaiknya penilaian ditempuh melalui pendekatan *Top Down* (manajer atau supervisor yang menjadi atasan langsung karyawan yang dinilai) dan penetapan *Upward Appraisal* (bawahan terhadap kinerja karyawan atasan).

Sedangkan Bache (1999: 240), mengemukakan bahwa bawahan sistem penilaian kinerja karyawan sebaiknya melibatkan juga karyawan yang dinilai. Dengan kata lain memberikan kesempatan bagi seseorang karyawan untuk menilai dirinya sendiri atau menilai kinerja kerjanya sendiri. Penilaian partisipasi kinerja yang dapat dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan kemudian digabungkan dengan penilaian dari atasan

dikarenakan karyawan tersebut merasa memiliki tanggung jawab tersendiri pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian berasal dari pimpinan. Namun karyawan juga diberikan kesempatan untuk menilai dirinya sendiri. Dengan kata lain penilaian dapat dilakukan dengan menggabungkan penilaian dari atasan dan karyawan. Sehingga dalam suatu organisasi pimpinan dan karyawan memiliki tanggung jawab dalam pekerjaannya.

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jakson sebagaimana dikutip Anggara dan Suhendi (2010), mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- e. Hubungan dengan Organisasi

Sedangkan Mangkunegara sebagaimana dikutip Anggara dan Suhendi (2010), mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan pekerjaannya.

b. Faktor Motivasi

Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan kearah tujuan pencapaian tujuan kerja.

c. Sikap Mental

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja maksimal.

Menurut Mahmudi (2010), mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor Personal / Individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim.

- d. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor konsektual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat diketahui jika kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor kepemimpinan, motivasi, dan dukungan dari seorang pemimpin. Pengaruh dari faktor-faktor tersebut juga diimbangi dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, yang mana gaya kepemimpinan digunakan oleh pemimpin dalam memberikan motivasi dan dukungan kepada karyawannya. Sehingga karyawannya memiliki mental yang kuat dan dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan.

6. Karyawan

Karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga berupa kantor, perusahaan dan sebagainya dengan mendapat gaji atau upah sebagai balasannya (KBBI Online). Karyawan sama artinya dengan pegawai atau pekerja. Pada penelitian ini terdapat bidang-bidang karyawan di perpustakaan, yakni :

1) Pustakawan

Undang Undang 43 tahun 2007 tentang Perpustakaan, menjelaskan bahwa Pustakawan adalah seseorang yang memiliki kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan dan/atau pelatihan kepustakawanan serta

mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan dan pelayanan perpustakaan. Sedangkan menurut Suwarno (2009: 62), menjelaskan bahwa pustakawan atau *librarian* adalah seorang tenaga kerja bidang perpustakaan yang telah memiliki pendidikan ilmu perpustakaan, baik melalui pelatihan, kursus, seminar, maupun dengan kegiatan sekolah formal. Pustakawan ini orang bertanggung jawab terhadap gerak maju roda perpustakaan. Maka di wilayah Karyawan Negeri Sipil (PNS), pustakawan termasuk ke dalam jabatan fungsional.

Sedangkan menurut Sulistyio-Basuki (2010: 159), mengungkapkan bahwa pustakawan adalah tenaga profesional yang dalam kehidupan sehari-hari berkecimpung dengan dunia buku. Dengan situasi demikian sudah layak bila pustakawan menganjurkan masyarakat untuk giat membaca. Dari sisi lain pustakawan pun juga dituntut untuk giat membaca demi kepentingan profesi, ilmu, maupun pengembangan kepribadian pustakawan itu sendiri. Adapun yang dibaca pustakawan adalah pustaka yang menyangkut ilmu perpustakaan dan kepustakawanan. Ilmu perpustakaan berarti batang tubuh pengetahuan yang terorganisasi, dalam bentuk apa pun juga, yang berkaitan dengan tujuan, obyek dan fungsi perpustakaan, prinsip, teori, tata susunan, dan teknik yang digunakan dalam melakukan kinerja (unjuk kerja) jasa perpustakaan. Kepustakawanan merupakan penerapan pengetahuan dan ilmu perpustakaan terhadap koleksi, tata

susunan, pelestarian dan pemanfaatan buku serta materi lain di perpustakaan, adanya kesinambungan, dan perluasan jasa perpustakaan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa keberadaan pustakawan di perpustakaan sangatlah penting, karena pustakawan adalah tenaga profesional di bidang ilmu perpustakaan yang dapat mengelola dan mengembangkan perpustakaan yang mana hal ini adalah tujuan dari perpustakaan. Pustakawan yang bekerja di perpustakaan merupakan karyawan yang bekerja di perpustakaan. Dalam suatu perpustakaan penting halnya keberadaan pustakawan guna mencapai tujuan suatu perpustakaan. Namun sama halnya dengan karyawan, apabila pemimpin salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan di perpustakaan, juga akan mempengaruhi kinerja pustakawan sebagai karyawan.

2) Tenaga Administrasi

Karyawan yang bertugas menyelesaikan pekerjaan yang berhubungan dengan masalah administrasi pada perpustakaan seperti karyawan pada bagian tata usaha dan keanggotaan. Tenaga administrasi juga beranggotakan karyawan yang ahli dalam bidang Teknik Informatika dan Komputer. Menurut Wikipedia (2014) teknisi umumnya adalah seseorang yang menguasai bidang teknologi tertentu yang lebih banyak memahami teori bidang tersebut, seperti insinyur. Pemahaman tingkat menengah atas teori dan teknik tingkat tinggi

umumnya dikuasai oleh teknisi untuk menjadi ahli dalam hal peralatan tertentu. Ini bisa menjadi bagian proses (manufaktur) yang lebih besar. Berdasarkan teori tersebut maka dapat disimpulkan jika teknisi adalah seorang ahli teknologi pada bidang tertentu, khususnya pada bidang komputer dan informatika. Teknisi komputer dan informatika merupakan ahli pada bidang komputer dan jaringan informasi pada sistem otomatisasi pada suatu perusahaan.

3) Arsiparis

Profesi arsiparis dibakukan seiring dengan diterbitkannya Keputusan Menteri PAN tentang Angka Kredit bagi Jabatan Arsiparis (Burhanudin, 2008) Arsiparis merupakan sebuah profesi yang bertugas dalam manajemen arsip atau biasa disebut dengan kegiatan kearsipan. Seorang arsiparis harus memiliki latar belakang profesional, teori, dan minat di bidang kearsipan karena tugas seorang arsiparis sangat berkenaan dengan kelangsungan operasional sebuah organisasi.

E. Perpustakaan Perguruan Tinggi

Peraturan Pemerintah Nomor 24 tahun 2014 tentang Perpustakaan, menjelaskan bahwa Perpustakaan Perguruan Tinggi adalah perpustakaan yang merupakan bagian integral dari kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan berfungsi sebagai pusat sumber belajar untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang berkedudukan tercapainya tujuan pendidikan yang berkedudukan di perguruan tinggi.

Sedangkan menurut Sulisty-Basuki (2010: 51), mengungkapkan bahwa perpustakaan perguruan tinggi ialah perpustakaan yang terdapat pada perguruan tinggi, badan bawahannya, maupun lembaga yang berafiliasi dengan perguruan tinggi, dengan tujuan utama membantu perguruan tinggi mencapai tujuannya. Tujuan perguruan tinggi di Indonesia dikenal dengan nama Tri Dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat) maka perpustakaan perguruan tinggi pun bertujuan membantu melaksanakan ketiga dharma perguruan tinggi.

Sedangkan menurut Hermawan dan Zen (2006: 33), mengungkapkan bahwa perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang terdapat di lingkungan lembaga pendidikan tinggi seperti, universitas, institut, sekolah tinggi, akademi, dan lembaga perguruan tinggi lainnya. Perpustakaan perguruan tinggi dibentuk untuk memenuhi kebutuhan informasi sivitas akademika perguruan tinggi yang bersangkutan, yaitu mahasiswa dan dosen.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa perpustakaan perguruan tinggi merupakan pusat informasi bagi kalangan civitas akademika untuk menunjang kegiatan pendidikan dan penelitian. Perpustakaan perguruan tinggi perlu adanya karena merupakan tujuan dari Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dapat menunjang kualitas suatu perguruan tinggi.

F. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Organisasi akan berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuannya jika organisasi tersebut didalamnya terdapat sumberdaya manusia yang berkualitas. Sumberdaya manusia tersebut adalah pemimpin dan bawahan.

Hal ini tentunya dibutuhkan kerjasama antar pemimpin dan bawahannya. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja dengan cara memotivasi atau juga menerapkan gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin juga dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

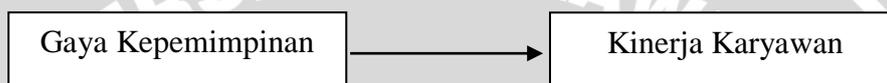
Peningkatan kinerja karyawan sangatlah penting untuk tercapainya tujuan organisasi, yang mana apabila kinerja karyawan meningkat maka karyawan bisa bekerja dengan baik, yang nantinya kegiatan tersebut dapat mencapai tujuan dari organisasi. Menurut Thoah (2001: 42), mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2006: 432), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan.” Berdasarkan konsepsi tersebut, maka menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

G. Model Penelitian

1. Model Konsepsi

Berdasarkan uraian dari tinjauan pustaka diatas, maka dapat dirumuskan kerangka berfikir dari permasalahan yang diungkapkan dengan model sebagai berikut :

**Gambar 1
Model Konsepsi**

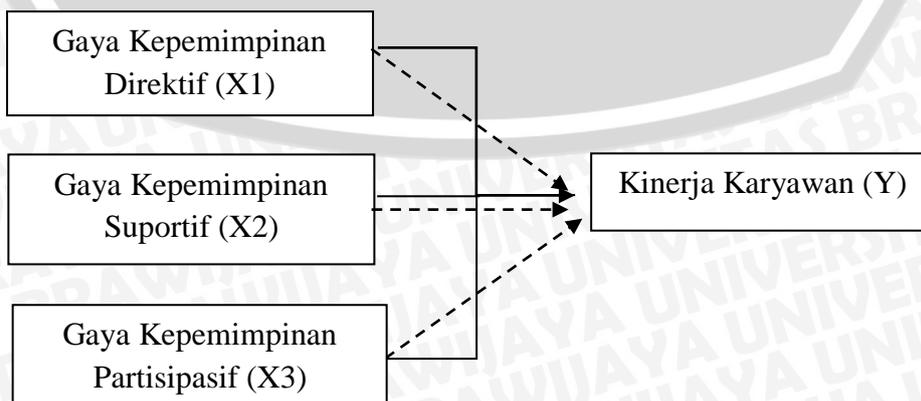


Sumber: Kartikasari, 2012, data diolah, 2015.

2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis akan diuji kebenarannya menggunakan fakta-fakta yang diperoleh dalam penelitian, dimana hipotesis tersebut masih merupakan jawaban sementara. Sifat penting yang perlu diketahui tentang hipotesis itu adalah bahwa setiap hipotesis harus diuji untuk menetapkan hipotesis yang sesuai dengan bukti-bukti yang dikumpulkan. Adapun model hipotesis dapat dilihat pada gambar 2 :

**Gambar 2
Model Hipotesis**



Sumber: Kartikasari, 2012 data diolah, 2015.

Keterangan:

—————→ = pengaruh secara bersama-sama (simultan)

-----→ = pengaruh secara sendiri-sendiri (parsial)

Berdasarkan acuan pengembangan model konsep yang dilanjutkan pada sebuah hipotesis, maka hipotesis penelitian ini meliputi:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), dan gaya kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Terdapat pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan direktif (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Terdapat pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan suportif (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).
4. Terdapat pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian survai. Penggunaan metode survai dalam penelitian ini dengan alasan untuk membuat gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat pada obyek penelitian yaitu tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Metode survei menurut Sugiyono (2005: 7), mengungkapkan bahwa penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh antar variabel-variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Sehingga penelitian kuantitatif ini bisa dikatakan relevan karena di dalam penelitian ini data-datanya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan ilmu statistik yang memudahkan dalam analisis data-datanya.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ini akan dilakukan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang jalan Veteran Malang. Penentuan lokasi penelitian ini berdasarkan pertimbangan yang dapat dipertanggungjawabkan dan pemimpin instansi tersebut menerapkan gaya kepemimpinan tertentu dan memiliki data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu mengenai gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin organisasi sebagai suatu cara untuk meningkatkan kinerja pustakawannya. Peneliti memilih lokasi penelitian tersebut karena:

1. Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang adalah lembaga informasi civitas akademika yang berada dibawah naungan nama besar Universitas Brawijaya, yang mana masyarakat menganggap Universitas Brawijaya merupakan salah satu perguruan tinggi yang baik.
2. Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang merupakan merupakan salah satu program cakupan yang mendukung program akademik universitas yang tertuang “Tri Dharma Perguruan Tinggi” yang mencakup pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
3. Pemimpin di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang yang tidak berasal dari latar belakang Ilmu Perpustakaan, yang mana pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Sehingga penulis ingin menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Konsep dalam suatu penelitian diperlukan untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang akan diteliti. Menurut Singarimbun dan Effendy (1995: 34), mengungkapkan bahwa konsep adalah abstraksi mengenai fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok individu tertentu. Hal ini menyimpulkan jika konsep merupakan definisi yang bersifat abstrak yang mana dapat menggambarkan sesuatu yang akan diteliti. Konsep ini yang nantinya dioperasikan kedalam variabel.

Dalam penelitian ini terdapat dua konsep yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Adapun konsep tersebut sebagai berikut :

a) Gaya Kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan adalah suatu model perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.

b) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah proses kerja karyawan yang dapat diukur secara kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu kerjanya.

2. Variabel

Menurut Kerlinger (1973) sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2005: 39), mengungkapkan bahwa variabel adalah konstruk (*construct*) atau sifat yang dipelajari. Sedangkan menurut Kidder (1981) sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2005: 39), mengungkapkan bahwa variabel adalah suatu

kualitas (*qualities*) dimana peneliti untuk dipelajari mempelajari dan menarik kesimpulan darinya.

Sugiyono (2005: 39), mengungkapkan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun identifikasi masing-masing variabel adalah :

a) Variabel *Independent* (Variabel Bebas)

Menurut Sugiyono (2005: 39), mengungkapkan bahwa variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut dengan variabel bebas. Merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan timbulnya variabel dependen (variabel terikat). Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari tiga (3) variabel yaitu gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipasif. Adapun identifikasi masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1) Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan direktif merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pemimpin yang lebih banyak memberikan perintah untuk menyelesaikan tugas pada bawahan dan pemimpin yang tegas dalam menyikapi permasalahan yang terjadi dalam mengerjakan setiap tugas bawahannya. Adapun indikator yang

disimpulkan adalah penjelasan pimpinan pada karyawan, item dari indikator tersebut yakni :

1. Penjelasan tugas oleh pemimpin
 2. Penjelasan cara kerja
 3. Pemberian instruksi yang jelas
 4. Penerapan jenjang perintah
- 2) Kepemimpinan Suportif

Gaya kepemimpinan suportif merupakan gaya kepemimpinan yang dalam pelaksanaannya banyak memberikan dukungan baik materi maupun dukungan moril pada bawahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Adapun indikator yang disimpulkan adalah perhatian pemimpin pada karyawan, item dari indikator tersebut yakni:

1. Mampu menarik minat karyawan
 2. Mengembangkan sifat bersahabat
 3. Kesempatan menyampaikan keinginan
 4. Kesempatan menyampaikan keluhan
 5. Perhatian penyelesaian konflik karyawan
- 3) Kepemimpinan Partisipasif

Gaya kepemimpinan partisipasif adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan pada bawahan untuk ikut serta dalam membuat keputusan organisasi dan juga pimpinan bersama-sama bawahan ikut bekerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugas

yang ada. Adapun indikator yang disimpulkan adalah pemberian kesempatan kepada karyawan, item dari indikator tersebut yakni :

1. Merumuskan tujuan kerja bersama dengan karyawan
2. Menyusun tugas bersama karyawan
3. Partisipasi dalam berkomunikasi antar karyawan
4. Kesempatan berdiskusi bersama

b) Variabel *Dependent* (Variabel Terikat)

Menurut Sugiyono (2005: 40), mengungkapkan bahwa variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini hanya satu yaitu kinerja karyawan (Y). Kinerja Karyawan dapat diukur dengan tiga aspek, yakni :

1. Kuantitas, artinya karyawan memiliki tanggung jawab, ketelitian, kejujuran, dan kesungguhan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.
2. Kualitas, artinya karyawan mampu mencapai target penyelesaian tugas, meminimalisasi jumlah tugas yang menumpuk, dan memiliki frekuensi tingkat kehadiran yang tinggi.
3. Ketepatan Waktu Pelaksanaan, artinya karyawan dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan tepat waktu, bersedia

lembur untuk menyelesaikan tugas, dan tepat waktu pada saat berangkat dan pulang kantor.

3. Definisi Operasional

Nazir (2011: 126), mengungkapkan bahwa definisi operasional adalah suatu pengertian yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut, definisi operasional yang dibuat dapat berbentuk definisi operasional yang diukur. Dari penjelasan variabel-variabel penelitian diatas dapat disimpulkan pada tabel 2 di bawah ini :

Tabel 2
Definisi Operasional
(Konsep, Variabel, Indikator, dan Sumber)

Konsep	Variabel	Indikator	Sumber
1	2	3	4
Gaya Kepemimpinan (X)	Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	1) Penjelasan tugas oleh pemimpin. 2) Penjelasan cara kerja. 3) Pemberian instruksi yang jelas. 4) Penerapan jenjang perintah.	Sumber: (Syaiyid dkk, 2013) data diolah, 2015.
	Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	1) Mampu menarik minat karyawan. 2) Mengembangkan sifat bersahabat. 3) Kesempatan menyampaikan keinginan. 4) Kesempatan menyampaikan keluhan. 5) Perhatian penyelesaian konflik karyawan.	
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	1) Merumuskan tujuan kerja bersama dengan karyawan. 2) Menyusun tugas bersama karyawan.	

1	2	3	4
		3) Partisipasi dalam berkomunikasi antar karyawan. 4) Kesempatan berdiskusi bersama.	
	<p style="text-align: center;">Kualitas</p>	1) Karyawan menangani pekerjaan sebagaimana yang ditugaskan oleh atasan. 2) Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. 3) Karyawan bekerja sama dengan baik dengan karyawan lainnya. 4) Karyawan tidak pernah menunda pekerjaan.	
<p style="text-align: center;">Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p style="text-align: center;">Kuantitas</p>	5) Karyawan sabar dalam menghadapi pekerjaan. 6) Karyawan bekerja dengan semangat 7) Karyawan teliti dalam melaksanakan pekerjaan. 8) Karyawan memiliki tanggung jawab. 9) Karyawan memiliki tingkat pemahaman yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan.	<p style="text-align: center;">Sumber: (Novianto, 2011) data diolah, 2015.</p>
	<p style="text-align: center;">Ketepatan Waktu</p>	10) Karyawan disiplin waktu. 11) Karyawan dapat mengembangkan kualitas diri sebagai karyawan dengan mengikuti perkembangan di lingkungan kerja. 12) Karyawan selalu datang ke kantor tepat waktu. 13) Karyawan selalu pulang dari kantor tepat waktu.	



4. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2005: 107), mengungkapkan bahwa skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh penulis, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Adapun pemberian nilai untuk setiap jawaban, dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini :

Tabel 3
Skala Pengukuran

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Cukup Setuju (CS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Data diolah, 2015.

D. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2005: 90), mengungkapkan bahwa adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang yang berada di jalan Veteran Malang yang berjumlah 65 orang (Perpustakaan Universitas Brawijaya: 2015).

2. Sampel

Sugiyono (2005: 91), mengungkapkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik Pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Purposive Sampling*, yang mana menurut Nasution (2007: 98) mengungkapkan bahwa *purposive sampling* dilakukan dengan mengambil orang-orang yang terpilih betul oleh penulis menurut ciri-ciri spesifik yang dimiliki oleh sampel itu. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan tabel Isaac dan Michael, berikut contoh tabelnya:

Tabel 4
Tabel Penentuan Sampel Isaac dan Michael

N	Signifikasi			N	Signifikasi		
	1%	5%	10%		1%	5%	10%
10	10	10	10	280	197	155	138
15	15	14	14	290	202	158	140
20	19	19	19	300	207	161	143
25	24	23	23	320	216	167	147
30	29	28	28	340	225	172	151
35	33	32	32	360	234	177	155
40	38	36	36	380	242	182	158
45	42	40	39	400	250	186	162
50	47	44	42	420	257	191	165
55	51	48	46	440	265	195	168
60	55	51	49	460	272	198	171
65	59	55	53	480	279	202	173
70	63	58	56	500	285	205	176
75	67	62	59	550	301	213	182
80	71	65	62	600	315	221	187
85	75	68	65	650	329	227	191
90	79	72	68	700	341	233	195
95	83	75	71	750	352	238	199
100	87	78	73	800	363	243	202
110	94	84	78	850	373	247	205
120	102	89	83	900	382	251	208
130	109	95	88	950	391	255	211
140	116	100	92	1000	399	258	213
150	122	105	97	1100	414	265	217
160	129	110	101	1200	427	270	221
170	135	114	105	1300	440	275	224
180	142	119	108	1400	450	279	227
190	148	123	112	1500	460	283	229
200	154	127	115	1600	469	286	232
210	160	131	118	1700	477	289	234
220	165	135	122	1800	485	292	235
230	171	139	125	1900	492	294	237
240	176	142	127	2000	498	297	238
250	182	146	130	2200	510	301	241
260	187	149	133	2400	520	304	243
270	192	152	135	2600	529	307	245

Sumber : (Sugiyono, 2013: 87).

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 65 (enam puluh lima) orang dengan tingkat kesalahan yang ditolerir 5% sehingga jumlah sampel yang

akan diambil sebanyak 55 (lima puluh lima) orang yang terdiri dari pustakawan, arsiparis, dan tenaga administrasi. Pengambilan sampel dengan tingkat kesalahan sebesar 5% dengan alasan jika pada penelitian sosial maksimal tingkat kesalahannya 5%, karena semakin besar jumlah sampel (mendekati populasi) maka semakin kecil peluang kesalahan generalisasi dalam suatu penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

a) Data Primer

Sumber primer adalah tempat atau gudang penyimpanan orisinal dari data sejarah. Data primer merupakan sumber-sumber dasar yang merupakan bukti atau saksi utama dari kejadian yang lalu (Nazir, 2003: 50). Adapun data primer yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah skor kuesioner (angket) yang diperoleh dari jawaban atas pengisian kuesioner oleh responden terhadap gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif, serta terhadap kinerja karyawan Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.

b) Data Sekunder

Sumber sekunder adalah catatan tentang adanya suatu peristiwa, ataupun catatan-catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinal (Nazir, 2003: 50). Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber penelitian. Adapun data sekunder dalam

penelitian ini diperoleh dari dokumen berupa sejarah instansi, struktur organisasi instansi, hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas instansi, seperti data mengenai tingkat pendidikan, jumlah karyawan, masa kerja karyawan, dan sistem penilaian kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan salah satu aspek yang berperan dalam keberhasilan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

a) Wawancara

Teknik ini dilakukan dengan cara mewawancarai subyek penelitian yaitu responden atau informasi (Ali, 1997: 84). Dialog wawancara berhubungan dengan hal yang akan diteliti.

b) Angket atau Kuesioner

Angket atau kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti.

c) Dokumentasi

Dokumentasi yaitu dengan cara mengadakan penelitian terhadap dokumen-dokumen mengenai gambaran umum tempat penelitian,

jumlah karyawan, dan hal-hal lain yang dapat menunjang penelitian.

d) Observasi

Observasi dilakukan dengan penulis datang langsung ke lokasi penelitian untuk memperhatikan hal-hal apa saja yang terjadi pada lokasi penelitiannya.

e) Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan mengutip teori dan penjelasan yang ada pada sumber-sumber bacaan yang berkenaan dengan apa yang sedang diteliti oleh peneliti.

3. Instrumen Penelitian

Istrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a) Pedoman Wawancara

Berupa daftar pertanyaan yang diajukan kepada narasumber sehingga diperoleh jawaban mengenai informasi yang diperlukan.

b) Daftar Kuisisioner

Berupa daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden sehingga diperoleh jawaban mengenai informasi yang diperlukan.

c) Pedoman Dokumentasi

Dokumentasi yaitu dengan cara mengadakan penelitian terhadap dokumen-dokumen mengenai gambaran umum tempat penelitian, jumlah karyawan, dan hal-hal lain yang dapat menunjang penelitian.

F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2001: 267), mengungkapkan bahwa uji validitas merupakan hasil penelitian dimana terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini mempergunakan analisis korelasi *product moment*, dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total sebagai jumlah skor item. Adapun formulasi korelasi *product moment* (Sugiyono, 2001: 2005) adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r = Koefisien Korelasi

X = Skor butir pertanyaan

Y = Total Skor variabel

n = Jumlah responden

Pengujian dilakukan pada taraf $\alpha = 0,05$ dengan kriteria pengujian :

Jika probabilitas $< 0,05$ atau $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pertanyaan valid.

Jika probabilitas $> 0,05$ atau $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tidak valid.

Dalam melakukan pengujian pada penelitian ini penulis akan menggunakan program aplikasi komputer *IBM SPSS Statistics 21 for Windows*.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2001: 97), mengungkapkan bahwa uji reliabilitas digunakan untuk menguji keajegan hasil pengukuran suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika instrumen tersebut apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan hasil yang sama. Instrumen reliabilitas diuji dengan menggunakan rumus Alpha :

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

r = Koefisien reliabilitas

k = Jumlah butir pertanyaan atau soal

$\sum \sigma^2$ = Varian butir pertanyaan

σ^2 = Varian skor tes

Instrumen penelitian dikatakan reliabilitas bilamana koefisien reliabilitasnya mencapai 0,06. Dalam melakukan pengujian pada penelitian ini penulis akan menggunakan program aplikasi komputer *IBM SPSS Statistics 21 for Windows*.

G. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2005: 169), mengungkapkan bahwa statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum dan generalisasi.

2. Analisis Induktif

Statistik induktif atau juga bisa disebut statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dan populasi itu dilakukan secara random (Sugiyono, 2005: 170).

a) Uji Asumsi Klasik

Menurut Algifari (2011: 83), menjelaskan bahwa model regresi yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Squares / OLS*) merupakan model regresi yang menghasilkan estimator linear tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbias Estimator / BLUE*). Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhi beberapa asumsi, yang disebut dengan asumsi klasik, sebagai berikut :

1. Nonmultikolinearitas. Artinya antara variabel independen yang satu dengan independen yang lain dalam model regresi tidak

saling berhubungan secara sempurna atau mendekati sempurna.

2. Homokedastisitas. Artinya varians semua variabel adalah konstan (sama).
3. Nonotokorelasi. Artinya tidak terdapat pengaruh dari variabel dalam model melalui tenggang waktu (*time lag*). Misalnya nilai suatu variabel saat ini akan berpengaruh terhadap nilai variabel lain pada masa yang akan datang. Menurut model klasik ini tidak mungkin terjadi.

Adapun analisis induktif yang dilakukan, yakni :

1) Multikolinearitas

Penyimpangan asumsi model klasik yang pertama adalah adanya multikolinearitas dalam model regresi yang dihasilkan. Artinya, antarvariabel independen yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna (koefisien korelasinya tinggal atau bahkan 1). Konsekuensi yang sangat penting bagi model regresi yang mengandung multikolinearitas adalah bahwa kesalahan standar estimasi akan cenderung meningkat dengan bertambahnya variabel independen, tingkat signifikansi yang digunakan untuk menolak hipotesis nol akan semakin besar, dan probabilitas menerima hipotesis yang salah (kesalahan β) juga semakin besar. Akibatnya, model regresi yang diperoleh tidak sah

(valid) untuk menaksir nilai variabel independen (Algifari, 2011: 84).

2) Heteroskedastisitas

Penyimpangan asumsi model klasik yang kedua adalah adanya heteroskedastisitas. Artinya, varians variabel dalam model tidak sama (kontan). Konsekuensi adanya heteroskedastisitas dalam model regresi adalah penaksir (estimator) yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun dalam sampel besar, walaupun penaksir yang diperoleh menggambarkan populasinya (tidak bias) dan bertambahnya sampel yang digunakan akan mendekati nilai sebenarnya (konsisten) (Algifari, 2011: 85).

3) Normalitas

Menurut Algifari (2011: 31) uji normalitas dilakukan dengan beberapa tahapan, tahap yang pertama adalah untuk mengetahui tanda dari koefisien estimasi sesuai dengan teorinya. Kemudian tahap kedua untuk mengetahui koefisien estimasi tidak hanya positif saja, namun seharusnya signifikan (berpengaruh) secara statistik, yang mana menggunakan t statistik atau p -value. Lalu tahap ketiga adalah mengidentifikasi besarnya kemampuan model regresi yang diperoleh dapat menjelaskan variasi dalam volume penjualan, dan yang terakhir

tahap keempat adalah menguji pengaruh semua variabel independen (jika lebih satu) terhadap variabel dependen.

b) Regresi Linier Berganda

Menganalisis adanya hubungan asosiatif antara variabel independen dan variabel dependen diperlukan prosedur yang kuat dan fleksibel yakni analisis regresi linier berganda. Menurut Simamora (2004: 320) regresi dapat digunakan untuk :

1. Menentukan apakah variabel independen dapat menjelaskan varian variabel dependen secara signifikan. Dengan kata lain, untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kedua variabel.
2. Menentukan seberapa besar varian variabel dependen dapat dijelaskan variabel independen, yakni untuk mengetahui kekuatan hubungan.
3. Memprediksi nilai variabel dependen.
4. Mengontrol variabel lain saat kita mengevaluasi kontribusi satu atau sejumlah variabel.

Menurut Algifari (2011: 62) persamaan regresi berganda mengandung makna bahwa dalam suatu persamaan regresi terdapat satu variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen. Semakin banyak variabel independen yang terlibat dalam suatu persamaan regresi semakin rumit menentukan nilai statistik yang diperlukan hingga diperoleh persamaan regresi estimasi. Persamaan

umum regresi yang menggunakan lebih dari dua variabel independen adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan :

a = bilangan konstanta

Y = variabel terikat (kinerja karyawan)

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi untuk X_1, X_2, X_3

X_1, X_2, X_3 = variabel bebas (gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipasif)

Dalam melakukan pengujian pada penelitian ini penulis akan menggunakan program aplikasi komputer *IBM SPSS Statistics 21 for Windows*.

c) Uji Korelasi Berganda

Uji korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara 3 (tiga) variabel atau lebih. Analisis korelasi berganda dihitung dengan rumus:

$$r = \frac{a \sum Y - b \sum x_1 + c \sum x_2 Y + \dots + n \sum x_5 Y - nY^2}{n \sum Y^2 - nY^2}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi berganda

x_1, x_2, \dots, x_5 = variabel-variabel gaya kepemimpinan

Y = kinerja karyawan perpustakaan

$a, b, c, \dots n$ = koefisien regresi berganda

Dalam melakukan pengujian pada penelitian ini penulis akan menggunakan program aplikasi komputer *IBM SPSS Statistics 21 for Windows*.

3. Pengujian Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Kebenaran dari hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul. Pengertian hipotesis tersebut adalah untuk hipotesis penelitian. Sedangkan secara statistik hipotesis diartikan sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi (parameter) yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian (statistik) (Sugiyono, 2005: 183). Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dilakukan dengan Uji Simultan dan Uji Parsial. Adapun penjelasan uji simultan dan uji parsial sebagai berikut:

a) Uji Simultan

Pengujian dengan menggunakan analisis regresi linier berganda memerlukan pengujian secara serempak dengan menggunakan uji simultan atau uji F. Signifikansi ditentukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel atau melihat hasil signifikansi pada output *SPSS*. Uji simultan atau uji F digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikat. Berikut rumus uji F menurut Sugiyono (2009: 257):

$$F = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / n - K - 1}$$

Keterangan :

F = Rasio

R^2 = Koefisien determinasi

K = Jumlah Variabel bebas

n = Banyaknya sampel

Untuk mencari nilai R dengan rumus :

$$R = \sqrt{\frac{b_1 \sum x^2 y + b_1 \sum x^2 y}{\sum y^2}}$$

Keterangan :

R = Determinasi

b = Koefisien regresi

x = Skor item variabel bebas (gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif)

y = Skor item variabel terikat (kinerja karyawan)

Dasar Pengambilan Keputusan :

Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

1. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau jika $p < 0,05$; maka H_0 di tolak (ada pengaruh yang signifikan antara dua variabel bebas atau lebih secara bersama-sama terhadap variabel terikat).
2. $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ atau $p \geq 0,05$; H_0 diterima (tidak ada pengaruh yang signifikan antara dua variabel bebas atau lebih secara bersama-sama terhadap variabel terikat).

Dalam melakukan pengujian pada penelitian ini penulis akan menggunakan program aplikasi komputer *IBM SPSS Statistics 21 for Windows*.

b) Uji Parsial

Uji Parsial atau uji t digunakan untuk menguji konstanta dari variabel bebas secara atau individual terhadap variabel terikat.

Rumus dari uji t adalah :

$$t = \frac{b}{S_b}$$

Keterangan :

b = Harga Estimasi Peubah

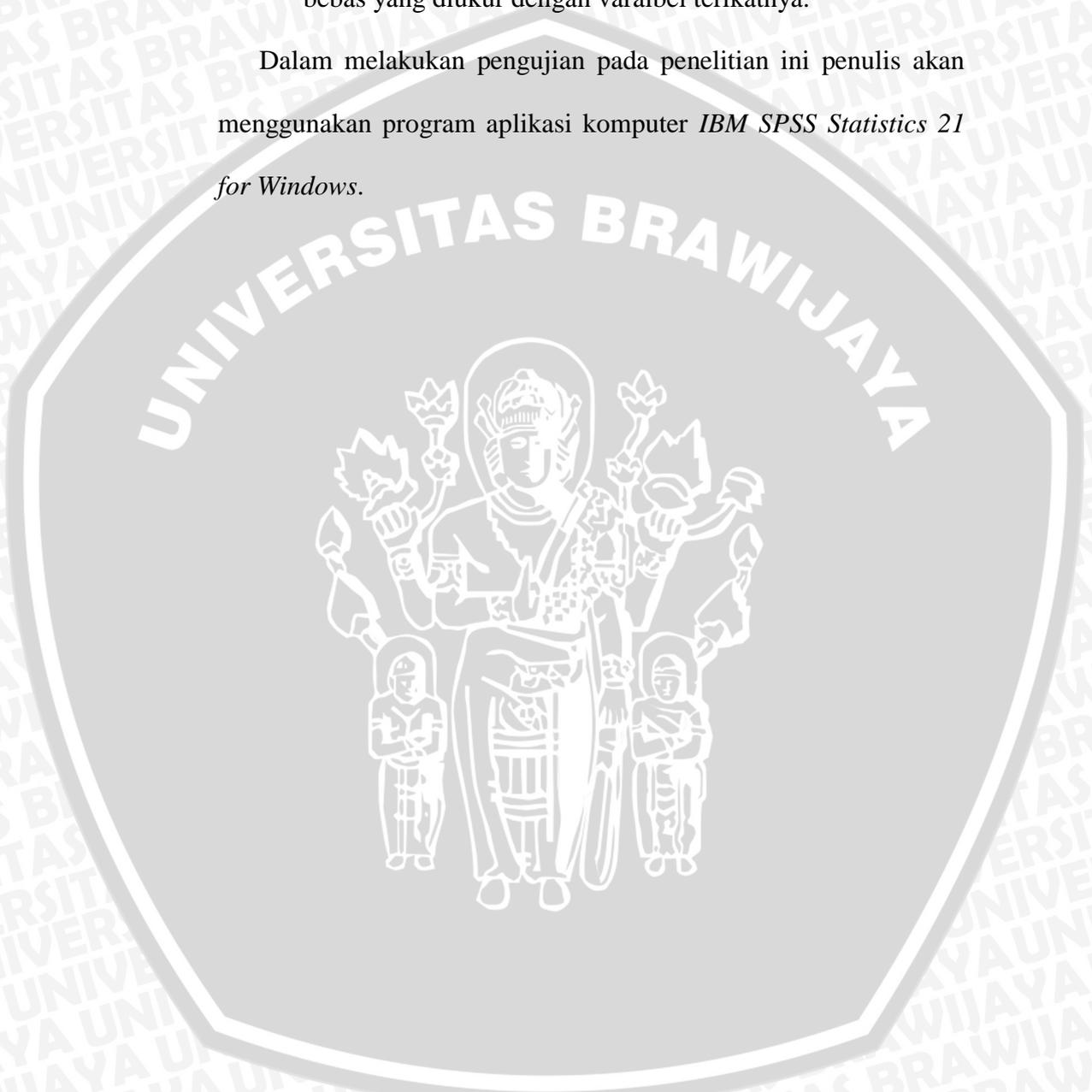
S_b = Simpangan Baku Koefisien Regresi

Uji t ini menggunakan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ di mana kriteria pengujian terhadap koefisien regresi parsial yang diterapkan dari adanya uji hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai signifikansi $t \leq 0,05$ maka H_0 ditolak, yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yang diukur dengan variabel terikatnya.

2. Jika nilai signifikansi $t > 0,05$ maka H_0 diterima, yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas yang diukur dengan variabel terikatnya.

Dalam melakukan pengujian pada penelitian ini penulis akan menggunakan program aplikasi komputer *IBM SPSS Statistics 21 for Windows*.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Instansi

Universitas Brawijaya didirikan pada tanggal 5 Januari 1963 dan pada tanggal yang sama Perpustakaan Pusat Universitas Brawijaya didirikan. Hal ini didasarkan pada Keputusan Menteri PTIT Nomor 1 tahun 1963 yang selanjutnya dikukuhkan dengan Keputusan Presiden RI No. 196 tanggal 23 September 1963. Pada perkembangannya perpustakaan Universitas Brawijaya sempat mengalami pemindahan tempat. Pada awalnya perpustakaan beralamatkan di Jl. Guntur No.1, namun akhirnya pada tahun 1965 perpustakaan pindah ke kampus Universitas Brawijaya di Dinoyo, Malang. Pada saat itu luas gedung perpustakaan hanya seluas 400 m² kemudian pada perkembangannya perpustakaan membangun gedung seluas 3.000 m². Kemudian diresmikan oleh Direktur Jendral Pendidikan Tinggi (Prof. Dr. Dodi Trisna Amijaya) pada tanggal 24 Februari 1984. Kemudian gedung perpustakaan dikembangkan lagi menjadi seluas 4.200 m² pada tahun 1987. Pada tahun 2009 gedung perpustakaan yang baru telah dibangun seluas 4.320 m², sehingga luas gedung perpustakaan menjadi 8.520 m² yang merupakan perluasan dari gedung yang lama. Perpustakaan menempati gedung lantai I dan lantai II.

Semenjak berdiri hingga sekarang, Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang telah mengalami beberapa pergantian kepemimpinan, secara kronologis sebagai berikut:

- Tahun 1963-1966 : Drs. Sofyan Aman
- Tahun 1966-1975 : Dra. Purwantini Setijono
- Tahun 1975-1981 : Prof. F. Patty, M.A.
- Tahun 1981-1984 : Drs. Samlawi Azhari
- Tahun 1984-1997 : Soeyono, M.A.
- Tahun 1997-2008 : Dra. Welmin S. Ariningsih, M.Lib.
- Tahun 2008-2012 : Muslech, Dipl.Lib., M.Si.
- Tahun 2012-2013 : Dra. Welmin S. Ariningsih, M.Lib.
- Tahun 2013- sekarang : Drs. Johan A.E. Noor, M.Sc., Ph.D.

Untuk meningkatkan mutu secara berkelanjutan, relevans dan efisiensi layanan Universitas Brawijaya di era global, maka Universitas Brawijaya memerlukan *supporting system*, khususnya perpustakaan yang dikelola secara baik. Peningkatan kemampuan Perpustakaan UB, dalam periode sepuluh tahun terakhir telah dilakukan akselerasi, khususnya untuk memenuhi kebutuhan proses manajemen perpustakaan dengan mengembangkan dan menerapkan sistem automasi perpustakaan terpadu dan pada tahun 2004 proses kegiatan perpustakaan sudah terautomasi dan berbasis web. Melalui berbagai program manajemen melakukan kerjasama dan pengembangan lainnya, sehingga perpustakaan Universitas Brawijaya memperoleh penghargaan sebagai perpustakaan yang

mengembangkan dan menerapkan *Information Technology* (IT) dengan baik, Layanan Sampoerna *Corner*, menyediakan layanan Internet secara gratis. Pengembangan manajemen dan penyediaan sarana IT semakin baik ketika perpustakaan berhasil memperoleh grand TPSDP, periode 2006-2007.

Program Perpustakaan Universitas Brawijaya tahun 2009 adalah melanjutkan kegiatan tahun 2008 yang sudah berjalan dan menyempurnakan pengelolaannya. Untuk itu sesuai mandat utama perpustakaan Universitas Brawijaya, maka program perpustakaan difokuskan pada : a) Meningkatkan peran perpustakaan sebagai *support system* UB melalui peningkatan kemampuan organisasi secara profesional, kredibel dan akuntabel; b) Meningkatkan kepuasan stakeholder melalui perluasan, kecepatan dan ketepatan akses; c) Menyediakan berbagai sumber informasi bermutu melalui media tercetak dan elektronik, bersifal lokal maupun internasional; d) Memanfaatkan ICT sebagai alat mempermudah pengumpulan, pengelolaan, penemuan kembali dan penyebarluasan.

2. Visi dan Misi Instansi

a. Visi

Seiring dengan visi Universitas Brawijaya yang tercakup dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi maka visi Perpustakaan Pusat Universitas Brawijaya adalah menjadi manager pengetahuan yang terkemuka (*an excellence knowledge manager*) dengan layanan dan pengolahan

berbasis teknologi informasi untuk menyediakan kepuasan pengguna dan meningkatkan penyerapan dan pemanfaatan bersama pengetahuan (*knowledge transfer and sharing*) antar civitas akademika.

b. Misi

Untuk mewujudkan visi di atas maka perpustakaan memiliki misi sebagai berikut:

- 1) Peningkatan pembangkitan (*generating*), pengumpulan (*collecting*), pengemasan (*packaging*), penyebaran (*distribution*) dan pelestarian (*preservation*) kekayaan ilmiah Universitas Brawijaya.
- 2) Menyediakan suatu bentuk informasi yang berkualitas bagi analisis dan pengambilan keputusan (*decision support system*) yang bermanfaat bagi pengembangan kegiatan akademik Universitas Brawijaya di masa sekarang dan mendatang.
- 3) Meningkatkan cara dan proses disseminasi koleksi yang telah dimiliki lebih efisien dan efektif.
- 4) Meningkatkan keragaman cara dan kecepatan akses sumber-sumber kekayaan ilmiah bagi pengguna.
- 5) Meningkatkan mutu layanan dan kelayakan fasilitas kepada pengguna sebagai salah satu sarana penyokong proses kegiatan belajar dan mengajar.

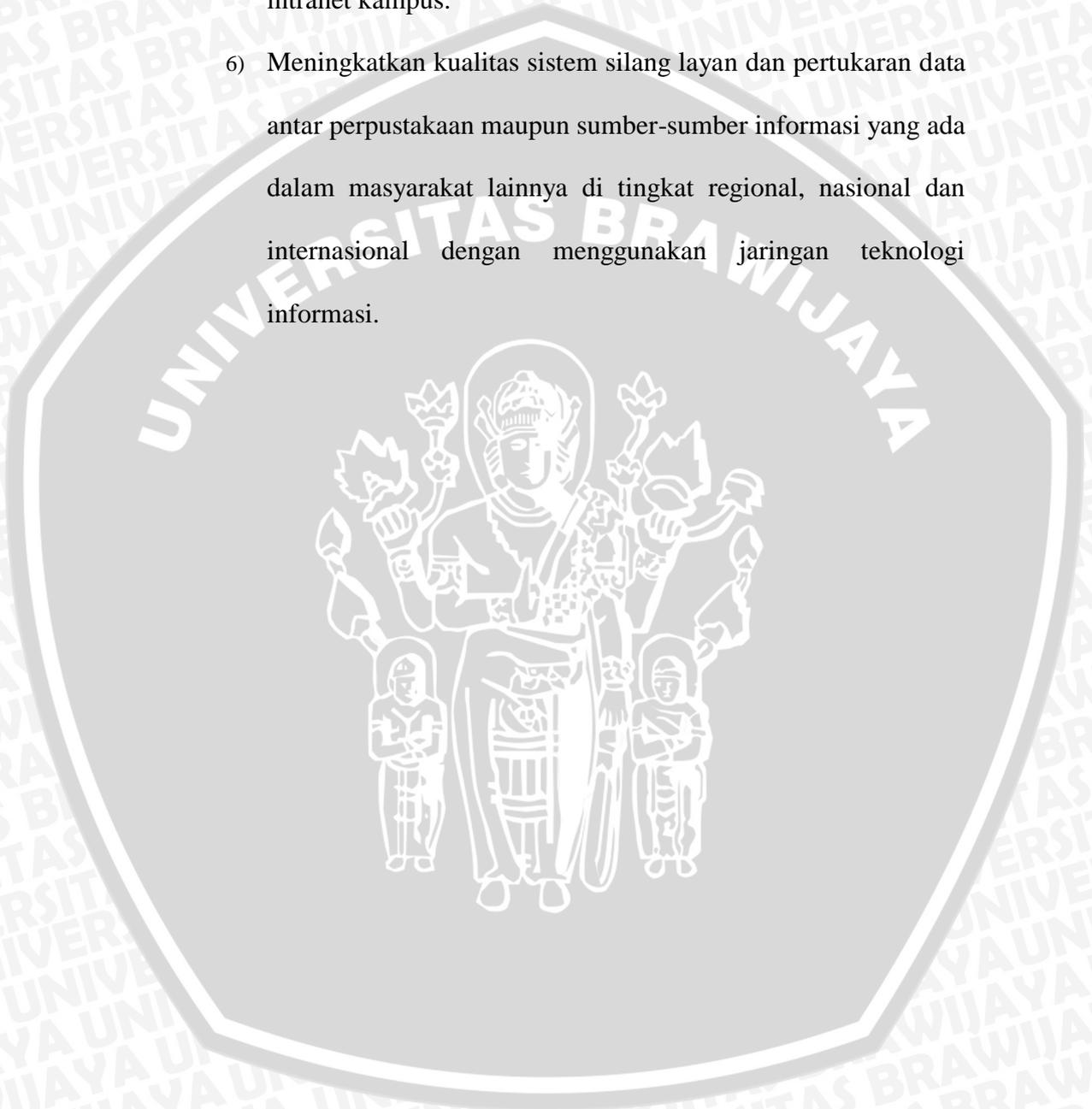
- 6) Menunjang sistem jaringan informasi pada perguruan tinggi di tingkat regional, nasional dan internasional.

3. Tujuan Instansi

Dalam mewujudkan misinya Perpustakaan Universitas Brawijaya memiliki sasaran sebagai berikut:

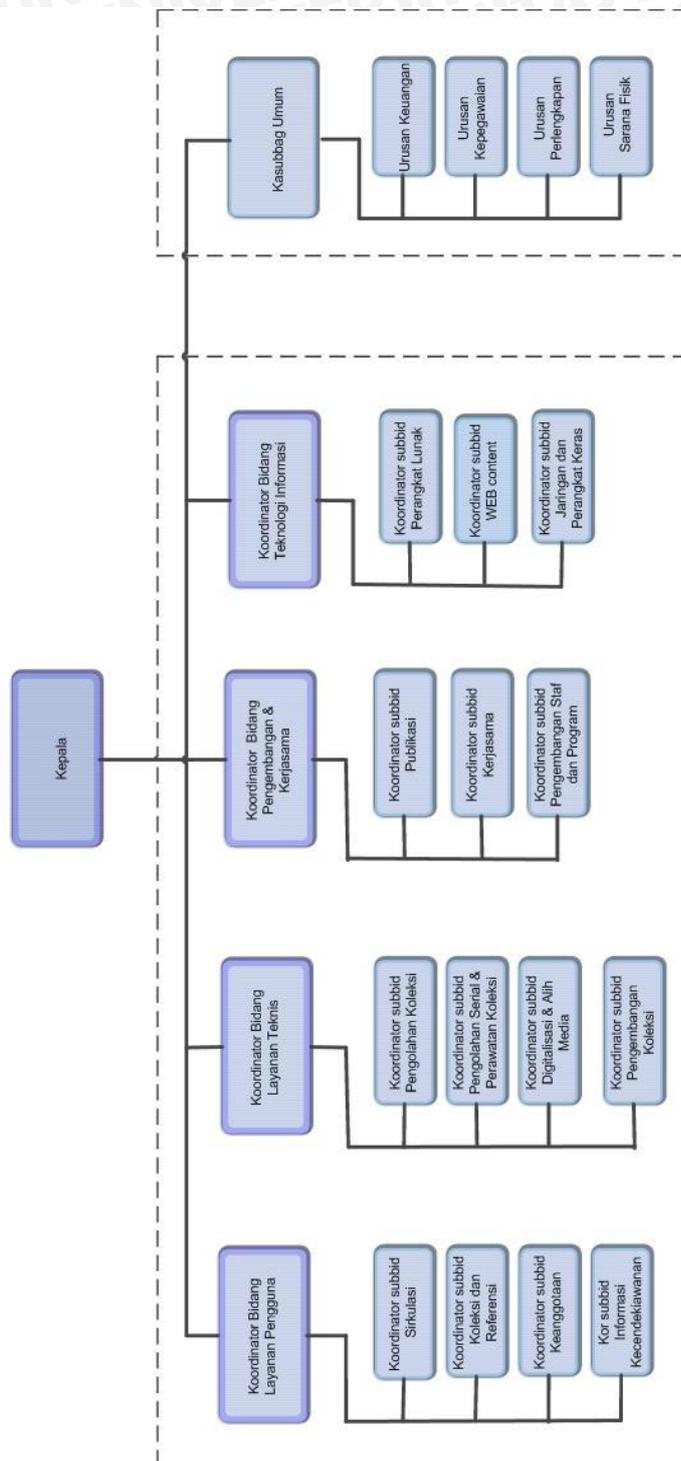
- 1) Mengembangkan suatu bentuk sistem *knowledge management* dan *knowledge sharing* antar komponen civitas akademika yang berbasis teknologi informasi, khususnya untuk kekayaan ilmiah lokal seperti tugas akhir mahasiswa (skripsi), laporan penelitian, thesis, desertasi, *proceeding*, pidato pengukuhan dan *grey literature* lainnya.
- 2) Mengembangkan efisiensi sistem kerja operasional perpustakaan, pemeliharaan dan pengelolaan data (*data ware housing*) berbasis teknologi informasi seperti dalam hal akuisisi koleksi, sirkulasi, sistem kontrol keanggotaan (*patron control system*), dan kegiatan administratif lainnya.
- 3) Mengembangkan efisiensi sistem temu kembali informasi baik berupa *full-text* dan metadata yang berbasiskan pada teknologi informasi.
- 4) Meningkatkan sosialisasi terhadap pengguna dalam hal ini semua civitas akademika secara lebih optimal melalui pendidikan pemakai, mengenai pemanfaatan sumber sumber pengetahuan.

- 5) Meningkatkan hubungan dengan sumber-sumber informasi lokal (sudut baca pada masing-masing program studi) melalui intranet kampus.
- 6) Meningkatkan kualitas sistem silang layan dan pertukaran data antar perpustakaan maupun sumber-sumber informasi yang ada dalam masyarakat lainnya di tingkat regional, nasional dan internasional dengan menggunakan jaringan teknologi informasi.



4. Struktur Organisasi

Gambar 3
Struktur Organisasi



Sumber : (Perpustakaan Universitas Brawijaya, 2015), data diolah 2015.

5. Tugas Pokok dan Wewenang

a. Koordinator Bidang Layanan Pengguna

Tugas :

- a) Menyusun program kerja tahunan Bidang Layanan Pengguna.
- b) Melakukan analisis perkembangan layanan pengguna.
- c) Mengkoordinasikan kegiatan Sub Bidang Layanan Keanggotaan, Sirkulasi & Reselving, serta Referensi dan Multimedia.
- d) Melakukan monitoring & evaluasi pelaksanaan tugas-tugas Sub Bidang Layanan Keanggotaan, Sirkulasi & Reselving, serta Referensi dan Multimedia.
- e) Menyusun konsep, materi dan pelaksanaan pendidikan pengguna.
- f) Menjawab saran & masukan dari pengguna baik secara manual maupun elektronik.
- g) Merekomendasi penggantian buku hilang.
- h) Memberikan pengesahan bebas pinjam.
- i) Mengatur dan menyelenggarakan kegiatan layanan antar perpustakaan.
- j) Mengatur dan menyelenggarakan pameran bahan pustaka.
- k) Menyusun laporan bulanan kepada Kepala Perpustakaan.

Koordinator Bidang Layanan Pengguna membawahi beberapa sub bidang, yakni:

1) Koordinator Subbid Sirkulasi

Tugas:

- a) Melaksanakan kegiatan pengecekan pengguna yang keluar dari perpustakaan.
- b) Mengontrol barang dibawa keluar pengguna dari perpustakaan.
- c) Mencatat dan melaporkan kejadian-kejadian di lobi perpustakaan.
- d) Menerima dan mengarahkan pengunjung atau tamu yang sedang membutuhkan informasi ke Kepala Sub Bidang Keanggotaan atau unit informasi.
- e) Membantu kegiatan pelayanan sirkulasi dan registrasi.
- f) Membantu kegiatan layanan penitipan dan peminjaman loker.

2) Koordiantor Subbid Koleksi Referensi

Tugas:

- a) Melaksanakan kegiatan peminjaman dan pengembalian koleksi referensi dan serial.
- b) Melaksanakan pemanduan dan pengararahan pemanfaatan koleksi referensi dan serial.
- c) Menyiapkan koleksi serial, majalah, berita harian terbaru dalam rak koleksi serial baru.

- d) Melaksanakan penyampulan koleksi serial yang dianggap cukup untuk disampul.
- e) Melaksanakan kegiatan penelusuran informasi menggunakan koleksi referensi.
- f) Melaksanakan pengelompokan koleksi majalah dan berita harian menurut tanggal dan kelompok nama berita harian dan majalah.
- g) Melaksanakan kegiatan pesanan artikel ilmiah dan informasi lainnya.
- h) Bertanggung jawab atas fasilitas yang ada diruangan B-WEB.
- i) Melaksanakan pendataan dan pelaporan kegiatan Layanan B-WEB.

3) Koordiantor Subbid Keanggotaan

Tugas:

- a) Melakukan pendaftaran anggota perpustakaan.
- b) Melakukan kegiatan entri data anggota perpustakaan.
- c) Melakukan pengambilan gambar, pencetakan kartu anggota perpustakaan.
- d) Melakukan registrasi & aktivasi status keanggotaan.
- e) Memberikan dan membuat permohonan surat pengantar oleh pengguna.

- f) Mengkoordinasikan kegiatan administrasi dan pembuatan kartu FKP2T.
- g) Mengkoordinasikan kegiatan administrasi sumbangan alumni.
- h) Mengkoordinasikan kegiatan administrasi penyerahan tugas akhir mahasiswa.
- i) Mengkoordinasikan kegiatan administrasi bebas pinjam.
- j) Mengkoordinasikan kegiatan *front office* (cek in & cek out) dan penitipan tas.

b. Koordinator Bidang Layanan Teknis

Tugas :

- a) Menyusun program kerja tahunan Bidang Layanan Teknis.
- b) Melakukan analisis sistem layanan teknis.
- c) Melakukan kajian pengembangan dan kebutuhan sumber informasi.
- d) Mengkoordinasikan kegiatan Sub Bidang Pengembangan bahan perpustakaan, pengolahan dan pemeliharaan bahan perpustakaan, serta digitalisasi koleksi dan alih media.
- e) Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas-tugas Sub Bidang Pengembangan bahan pustaka, pengolahan dan perawatan bahan pustaka, serta digitalisasi dan alih media.
- f) Mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan stok opname koleksi.

- g) Menyusun konsep dan menganalisis pengembangan sistem pendataan koleksi dan bibliografis.
- h) Menyusun laporan bulanan kepada Kepala Perpustakaan.

Koordinator Bidang Layanan Teknis membawahi beberapa sub bidang, yakni :

1) Koordiantor Subbid Pengolahan Koleksi

Tugas:

- a) Melaksanakan verifikasi Bahan Pustaka baik dengan cara manual maupun elektronik
- b) Melakukan penyusunan katalogisasi koleksi baik dengan cara manual maupun elektronik.
- c) Melakukan pencantuman klasifikasi koleksi baik dengan cara manual maupun elektronik.
- d) Melakukan penentuan tajuk subyek koleksi baik dengan cara manual maupun elektronik.
- e) Memasukkan data bibliografi koleksi ke dalam sistem database perpustakaan
- f) Melaksanakan perbaikan data koleksi penggantian.
- g) Membuat laporan rutin hasil kegiatan pengolahan dan perawatan koleksi

2) Koordiantor Subbid Pengolahan Serial dan Perawatan

Koleksi

Tugas:

- a) Melaksanakan verifikasi Bahan Pustaka berupa koleksi serial seperti majalah ilmiah, koran, dan jurnal baik dengan cara manual maupun elektronik
- b) Melakukan penyusunan katalogisasi koleksi berupa koleksi serial seperti majalah ilmiah, koran, dan jurnal baik dengan cara manual maupun elektronik.
- c) Melakukan pencantuman klasifikasi koleksi berupa koleksi serial seperti majalah ilmiah, koran, dan jurnal baik dengan cara manual maupun elektronik.
- d) Melakukan penentuan tajuk subyek koleksi berupa koleksi serial seperti majalah ilmiah, koran, dan jurnal baik dengan cara manual maupun elektronik.
- e) Melaksanakan verifikasi dan pendataan koleksi rusak.
- f) Membuat daftar bahan pustaka rusak yang akan diperbaiki.
- g) Melakukan pemilahan koleksi rusak, diantara koleksi yang masih dapat diperbaiki dan yang tidak dapat diperbaiki.
- h) Perbaikan dan penggantian barcode dan label bahan pustaka yang dianggap usang dan rusak.
- i) Melakukan fumigasi koleksi cetak dalam waktu tertentu.
- j) Melakukan pemilihan koleksi yang rusak di jajaran koleksi

- k) Melakukan pemilahan Bahan Pustaka rusak sesuai tingkat kerusakan.
- l) Menjilid/memperbaiki Bahan Pustaka rusak dan masih layak diperbaiki.
- m) Membuat Daftar Bahan Pustaka yang sudah diperbaiki / dijilid.
- n) Mengirim kembali Bahan Pustaka yang sudah diperbaiki.
- o) Membantu kebutuhan kantor dalam bentuk cetak format/formulir isian, amplop dan yang sejenisnya.
- p) Membuat laporan rutin hasil kegiatan.

3) Koordiantor Subbid Digitalisasi dan Alih Media

Tugas:

- a) Melakukan verifikasi berdasarkan jenis koleksi, kelengkapan informasi dan subjek.
- b) Membuat konsep dan melakukan input data bibliografis.
- c) Melakukan proses digitalisasi dan alih media bahan pustaka.
- d) Melakukan editing koleksi digital atau elektronik berdasar format yang ditetapkan.
- e) Melakukan pengamanan dan validasi koleksi digital dan elektronik berdasar standar yang ditetapkan.
- f) Membuat Laporan Hasil Kegiatan.

c. Koordinator Bidang Pengembangan dan Kerjasama

Tugas:

- a) Menyusun program kerja tahunan Sub Bidang Pengembangan dan Kerjasama.
- b) Melakukan analisis dan kajian kebutuhan sarana dan informasi institusi dan pengguna.
- c) Mengkoordinasikan kerjasama dengan perpustakaan lain atau lembaga/institusi untuk meningkatkan kinerja perpustakaan.
- d) Mengkoordinasikan kegiatan Sub Bidang Penerapan dan Pengembangan TIK, Publikasi dan WEB, serta Kerjasama dan Kajian Perpustakaan.
- e) Melakukan evaluasi pelaksanaan tugas-tugas Sub Bidang Penerapan dan Pengembangan TIK, Publikasi dan WEB, serta Kerjasama dan Kajian Perpustakaan.
- f) Melakukan penyediaan data dan dokumen terkait kebutuhan penyusunan rencana kerja dan pelaporan perpustakaan.
- g) Menyusun laporan bulanan kepada Kepala Perpustakaan.

Koordinator Bidang Pengembangan dan Kerjasama membawahi beberapa sub bidang, yakni :

1) Koordiantor Subbid Publikasi

Tugas:

- a) Menyusun program kerja Sub Bidang Publikasi.

- b) Menyiapkan & menyediakan data kegiatan & Perkembangan perpustakaan.
- c) Melaksanakan survey atau penelitian kebutuhan sumber informasi dan pemanfaatan perpustakaan.
- d) Melaksanakan penyebaran informasi tentang kegiatan perpustakaan melalui media cetak dan elektronik.
- e) Membuat informasi tentang perpustakaan secara manual & elektronik.
- f) Menjawab saran dan masukan dari pengguna baik secara manual maupun elektronik.
- g) Memberikan laporan rutin kepada Kepala Bidang Pengembangan dan Kerjasama.

d. Koordinator Bidang Teknologi Informasi

Tugas:

- a) Menyusun program kerja Sub Bidang Penerapan & Pengembangan TIK
- b) Menyelenggarakan kegiatan dan perawatan TIK dalam operasional perpustakaan
- c) Melaksanakan pemantauan penyelenggaraan TIK perpustakaan
- d) Melaksanakan evaluasi *system database*, jaringan, *software* dan *hardware*
- e) Melaksanakan penerapan sistem pengamanan data dalam *system server* perpustakaan.

- f) Menyelenggarakan pengembangan TIK sesuai dengan kebutuhan perpustakaan
- g) Memberikan laporan rutin kepada Kepala Bidang Pengembangan dan Kerjasama.

Koordinator Bidang Teknologi Informasi membawahi beberapa sub bidang, yakni :

1) Koordiantor Subbid Perangkat Lunak

Tugas:

- a) Melaksanakan kegiatan dan perawatan TIK perpustakaan.
- b) Melaksanakan pemantauan penyelenggaraan TIK perpustakaan.
- c) Melaksanakan perbaikan *software*.
- d) Melaksanakan kegiatan rutin pengamanan data dalam sistem server perpustakaan.
- e) Melaksanakan pengembangan TIK sesuai dengan kebutuhan perpustakaan.
- f) Memberikan laporan rutin.

2) Koordiantor Subbid WEB Content

Tugas:

- a) Menyusun program kerja Sub Bidang *WEB Content*.

- b) Menyiapkan & menyediakan data kegiatan & Perkembangan perpustakaan.
- c) Melaksanakan survey atau penelitian kebutuhan sumber informasi dan pemanfaatan perpustakaan.
- d) Melaksanakan penyebaran informasi tentang kegiatan perpustakaan melalui media cetak dan elektronik.
- e) Menyiapkan, mengupdate konten portal perpustakaan digilib.brawijaya.ac.id
- f) Membuat informasi tentang perpustakaan secara manual & elektronik.
- g) Menjawab saran dan masukan dari pengguna baik secara manual maupun elektronik.
- h) Memberikan laporan rutin kepada Kepala Bidang Pengembangan dan Kerjasama.

3) Koordiantor Subbid Jaringan dan Perangkat Keras

Tugas:

- a) Melaksanakan kegiatan dan perawatan TIK perpustakaan.
- b) Melaksanakan pemantauan penyelenggaraan TIK perpustakaan.
- c) Melaksanakan perbaikan database, jaringan, dan *hardware*.
- d) Melaksanakan kegiatan rutin pengamanan data dalam sistem server perpustakaan.

- e) Melaksanakan pengembangan TIK sesuai dengan kebutuhan perpustakaan.
- f) Memberikan laporan rutin.

e. Kasubbag Umum

1) Urusan Keuangan

Tugas:

- a) Membantu menyusun pengajuan rencana kebutuhan keuangan
- b) Membantu menyusun laporan keuangan.
- c) Melakukan pembuatan uraian laporan dan Surat Pertanggungjawaban Keuangan.
- d) Memelihara dan mengupdate data keuangan.
- e) Melakukan penyusunan dan pembuatan administrasi keuangan.
- f) Membantu menyusun Laporan LAKIP.

2) Urusan Kepegawaian

Tugas:

- a) Menerima dan mencatat dalam buku agenda surat masuk dan keluar.
- b) Mengatur arsip kepegawaian, surat-surat yang diterima perpustakaan.

- c) Melaksanakan distribusi surat keluar yang bersifat rutin maupun insidental.
- d) Membantu melaksanakan penyiapan arsip kantor dan kepegawaian.
- e) Membantu menyiapkan peraturan-peraturan Bidang Kepegawaian.
- f) Membantu menyiapkan kebutuhan konsumsi baik secara rutin maupun insidental.

B. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden diperoleh berdasarkan hasil penyebaran kuisioner kepada karyawan pada Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Sehingga dapat diketahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil kuisioner yang disebarakan kepada 55 responden, maka dapat diperoleh gambaran mengenai usia, jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan terakhir, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

1. Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Dalam tabel 5 berikut ini disajikan gambaran umum responden berdasarkan usia.

Tabel 5
Deskripsi Responden berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	
		Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	< 29 tahun	1	1,81 %
2.	30 s/d 33 tahun	7	12,72 %
3.	34 s/d 37 tahun	6	10,9 %
4.	38 s/d 41 tahun	9	16,36 %
5.	42 s/d 45 tahun	2	3,63 %
6.	46 s/d 49 tahun	6	10,9 %
7.	> 50 tahun	24	43,63 %
Jumlah		55	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang berusia kurang dari dua puluh sembilan tahun sebanyak satu orang (1,81%), responden berusia antara tiga puluh sampai tiga puluh tiga tahun sebanyak tujuh orang (12,72%). Kemudian responden berusia antara tiga puluh empat sampai tiga puluh tujuh tahun sebanyak enam orang (10,9%), responden berusia tiga puluh delapan sampai empat puluh satu tahun sebanyak sembilan orang (16,36%), responden berusia empat puluh dua sampai empat puluh lima tahun sebanyak dua orang (3,63%). Lalu responden berusia empat puluh enam sampai empat puluh sembilan sebanyak enam orang (10,9%), dan responden yang paling dominan adalah responden dengan usia lima puluh tahun keatas yakni sebanyak dua puluh empat orang (43,63%).

2. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dalam tabel 6 berikut ini disajikan gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 6
Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Pria	36	65,45%
2.	Wanita	19	34,54%
Jumlah		55	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin pria sebanyak 36 responden (65,45%), yang mana lebih banyak dibandingkan dengan responden yang berjenis kelamin wanita yakni sebanyak 19 responden (34,54%).

3. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

Dalam tabel 7 berikut disajikan gambaran umum responden berdasarkan masa kerja.

Tabel 7
Deskripsi Responden berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	
		Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	< 5 tahun	11	20%
2.	6 s/d 9 tahun	20	36,36%
3.	10 s/d 13 tahun	0	0%
4.	14 s/d 17 tahun	2	3,36%
5.	18 s/d 21 tahun	1	1,81%
6.	22 s/d 25 tahun	1	1,81%
7.	> 26 tahun	20	36,36%
Jumlah		55	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja kurang sampai dengan lima tahun sebanyak sebelas orang (20%), responden dengan masa kerja enam sampai sembilan tahun sebanyak dua puluh orang (36,36%), tidak terdapat responden dengan

masa kerja sepuluh sampai tiga belas tahun. Kemudian responden dengan masa kerja empat belas sampai tujuh belas tahun sebanyak dua orang (3,36%), responden dengan masa kerja delapan belas sampai dua puluh satu tahun sebanyak satu orang (1,81%), responden dengan masa kerja dua puluh dua sampai dua puluh lima tahun sebanyak satu orang (1,81%), dan responden dengan masa kerja dua puluh enam tahun ke atas sebanyak dua puluh orang (36,36%). Responden dengan masa kerja yang paling dominan yakni responden dengan masa kerja enam sampai sembilan tahun sebanyak dua puluh orang (36,36%) dan responden dengan masa kerja dua puluh enam tahun ke atas sebanyak dua puluh orang (36,36%).

4. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

Dalam tabel 8 berikut disajikan gambaran umum responden berdasarkan pendidikan.

Tabel 8
Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	
		Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	SD	1	1,81%
2.	SMP	4	7,27%
3.	SMA	23	41,81%
4.	Diploma	15	27,27%
5.	Sarjana	11	20%
6.	Magister	3	5,45%
Jumlah		55	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang memiliki pendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas atau sederajat (SMA) lebih dominan yaitu sebanyak 23 responden (41,81%) dan yang

paling sedikit yaitu responden yang memiliki pendidikan terakhir Magister sebanyak 3 responden (5,45%).

C. Analisis Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur kevalidan dan konsistensi dari instrumen penelitian. Dalam penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah kuisisioner. Adapun hasil dari uji validitas dan uji reliabilitas kuisisioner dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji kevalidan suatu instrumen penelitian. Dalam penelitian ini instrumen penelitian berupa kuisisioner. Perhitungan dilakukan menggunakan teknik korelasi *Product Moment*, dimana kriteria pengujiannya adalah jika korelasi r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} *Product Moment* maka instrumen penelitian dinyatakan valid dan sah sebagai alat pengumpul data. Dalam penelitian ini jumlah responden yang diteliti adalah berjumlah 55 responden dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ (5%) dan nilai $r_{tabel} = 0,266$. Adapun hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	R	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	Indikator 1	0,670	0,000	Valid
	Indikator 2	0,824	0,000	Valid
	Indikator 3	0,790	0,000	Valid
	Indikator 4	0,832	0,000	Valid
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	Indikator 1	0,660	0,000	Valid
	Indikator 2	0,790	0,000	Valid
	Indikator 3	0,804	0,000	Valid
	Indikator 4	0,806	0,000	Valid
	Indikator 5	0,614	0,000	Valid
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	Indikator 1	0,859	0,000	Valid
	Indikator 2	0,887	0,000	Valid
	Indikator 3	0,821	0,000	Valid
	Indikator 4	0,854	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Indikator 1	0,291	0,001	Valid
	Indikator 2	0,596	0,000	Valid
	Indikator 3	0,767	0,000	Valid
	Indikator 4	0,653	0,000	Valid
	Indikator 5	0,515	0,000	Valid
	Indikator 6	0,727	0,000	Valid
	Indikator 7	0,667	0,000	Valid
	Indikator 8	0,714	0,000	Valid
	Indikator 9	0,662	0,000	Valid
	Indikator 10	0,711	0,000	Valid
	Indikator 11	0,747	0,000	Valid
	Indikator 12	0,577	0,000	Valid
	Indikator 13	0,609	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa variabel X1, X2, X3 dan Y yang memiliki jumlah indikator 26 telah diuji dan menghasilkan koefisien korelasi yang positif dan nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,266). Sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi dari instrumen penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha-Cronbach*. Instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Alpha-Cronbach* lebih besar dari 0,6. Adapun hasil dari uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)	0,794	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)	0,783	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)	0,877	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,878	Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Alpha-Cronbach* lebih besar dari 0,6. Dengan nilai koefisien Alpha pada masing variabel, yaitu: gaya kepemimpinan direktif (X1) sebesar 0,794; gaya kepemimpinan suportif (X2) sebesar 0,783; gaya kepemimpinan partisipatif (X3) sebesar 0,877; dan kinerja karyawan sebesar 0,878. Sehingga dapat disimpulkan jika instrumen penelitian dinyatakan reliabel atau konsisten dan layak digunakan sebagai alat pengumpul data.

D. Analisis Data dan Interpretasi

1. Analisis Deskriptif

a) Gaya Kepemimpinan Direktif

Tabel 11
Pimpinan menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan

No	Pimpinan menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	8	14,54%
2.	Setuju	44	80%
3.	Cukup Setuju	2	3,63%
4.	Tidak Setuju	1	1,81%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 8 responden (14,54) menyatakan sangat setuju, sebanyak 44 responden (80%) menyatakan setuju, dan 2 responden (3,63%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 1 responden (1,81%) yang menyatakan sebaliknya. Berdasarkan hasil persepsi dari responden tersebut maka menunjukkan bahwa pemimpin di perpustakaan Universitas Brawijaya Malang selalu menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan.

Tabel 12

Pimpinan memberitahukan kepada para karyawan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan

No	Pimpinan memberitahukan kepada para karyawan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	5	9,09%
2.	Setuju	40	72,72%
3.	Cukup Setuju	8	14,54%
4.	Tidak Setuju	2	3,63%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 5 responden (9.09%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 responden (72,72%) menyatakan setuju, dan 8 responden (14,54%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 2 responden (3,63%) menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil persepsi dari responden tersebut maka menunjukkan bahwa pemimpin memberitahukan kepada para karyawan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan di perpustakaan.

Tabel 13

Pimpinan memberikan instruksi yang jelas untuk melakukan pekerjaan kepada para karyawan

No	Pimpinan memberikan instruksi yang jelas untuk melakukan pekerjaan kepada para karyawan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1	2	4	3
1.	Sangat Setuju	4	7,27%
2.	Setuju	36	65,45%

1	2	3	4
3.	Cukup Setuju	14	25,45%
4.	Tidak Setuju	1	1,81%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 4 responden (7,27%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 36 responden (65,45%) menyatakan setuju, dan 14 responden (25,45%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 1 responden (1,81%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa menurut persepsi responden, pemimpin di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang memberikan instruksi yang jelas kepada para karyawan untuk melakukan pekerjaan.

Tabel 14
Pimpinan menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando

No	Pimpinan menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	2	3,63%
2.	Setuju	35	63,63%
3.	Cukup Setuju	16	29,09%
4.	Tidak Setuju	2	3,63%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden (3,63%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 35 responden (63,63%) menyatakan setuju, dan 16 responden (29,09%) menyatakan

cukup setuju. Sedangkan 2 responden (3,63%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa menurut persepsi responden, pemimpin menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando kepada karyawan.

b) Gaya Kepemimpinan Suportif

Tabel 15
Pimpinan menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat karyawan dalam bekerja

No	Pimpinan menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat karyawan dalam bekerja	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	2	3,63%
2.	Setuju	36	65,45%
3.	Cukup Setuju	13	23,63%
4.	Tidak Setuju	3	5,45%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1,81%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden (3,63%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 36 responden (65,45%) menyatakan setuju, dan 13 responden (23,63%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan sebanyak 3 responden (5,45%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,81%) menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar persepsi responden dapat disimpulkan jika pemimpin di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat karyawan dalam bekerja.

Tabel 16
Pimpinan berupaya mengembangkan sifat bersahabat kepada karyawan

No	Pimpinan berupaya mengembangkan sifat bersahabat kepada karyawan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	8	14,54%
2.	Setuju	34	61,81%
3.	Cukup Setuju	12	21,81%
4.	Tidak Setuju	1	1,81%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
	Total	55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 8 responden (14,54%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 34 responden (61,81%) menyatakan setuju, dan 12 responden (5,45%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan 1 responden (1,81%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar persepsi responden dapat disimpulkan jika pemimpin berupaya mengembangkan sifat bersahabat kepada karyawan di perpustakaan.

Tabel 17
Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikam keinginannya dalam bekerja

No	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikam keinginannya dalam bekerja	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	8	14,54%
2.	Setuju	27	49,09%
3.	Cukup Setuju	18	32,72%
4.	Tidak Setuju	2	3,63%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
	Total	55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 8 responden (14,45%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 27 (49,09%) menyatakan setuju, dan 18 responden (32,72%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan sebanyak 2 responden (3,63%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dari sebagian besar hasil persepsi responden dapat disimpulkan jika pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keinginannya dalam bekerja.

Tabel 18
Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keluhannya dalam bekerja

No	Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keluhannya dalam bekerja	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	5	9,09%
2.	Setuju	34	61,81%
3.	Cukup Setuju	14	25,45%
4.	Tidak Setuju	2	3,63%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 5 responden (9,09%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 34 responden (61,81%) menyatakan setuju, dan 14 responden (25,45%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan sebanyak 2 responden (3,63%) menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hasil dari sebagian besar persepsi responden dapat disimpulkan jika pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keluhannya dalam bekerja.

Tabel 19
Pimpinan memiliki perhatian dalam menyelesaikan konflik karyawan

No	Pimpinan memiliki perhatian dalam menyelesaikan konflik karyawan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	1	1,81%
2.	Setuju	28	50,9%
3.	Cukup Setuju	21	38,18%
4.	Tidak Setuju	4	7,27%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1,81%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden (1,81%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 28 responden (50,9%) menyatakan setuju, dan 21 responden (38,18%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan sebanyak 4 responden (7,27%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,81%) menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dari hasil sebagian besar persepsi responden dapat disimpulkan jika pemimpin memiliki perhatian dalam menyelesaikan konflik karyawan.

c) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Tabel 20
Pimpinan mengajak anggota kelompok untuk sama-sama merumuskan tujuan pekerjaan

No	Pimpinan mengajak anggota kelompok untuk sama-sama merumuskan tujuan pekerjaan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	13	23,63%
2.	Setuju	32	58,18%
3.	Cukup Setuju	7	12,72%
4.	Tidak Setuju	3	5,45%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 13 responden (23,63%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 32 responden (58,18%) menyatakan setuju, dan sebanyak 7 responden (12,72%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan sebanyak 3 responden (5,45%) menyatakan tidak setuju. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil persepsi dari sebagian besar responden dapat disimpulkan jika pemimpin mengajak anggota kelompok untuk sama-sama merumuskan tujuan pekerjaan.

Tabel 21
Pimpinan bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing

No	Pimpinan bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	10	18,18%
2.	Setuju	32	58,18%
3.	Cukup Setuju	11	20%
4.	Tidak Setuju	2	3,63%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 10 responden (18,18%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 32 (58,18%) menyatakan setuju, dan sebanyak 11 responden (20%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan sebanyak 2 responden (3,63%) menyatakan tidak setuju. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil persepsi dari sebagian besar responden dapat disimpulkan jika pemimpin di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang

bekerjasama dengan anggota kelompok karyawan untuk menyusun tugasnya masing-masing.

Tabel 22
Pimpinan menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar karyawan

No	Pimpinan menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar karyawan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	6	10,9%
2.	Setuju	28	50,9%
3.	Cukup Setuju	19	34,54%
4.	Tidak Setuju	2	3,63%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 6 responden (10,9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 28 responden (50,9%) menyatakan setuju, dan 19 responden (34,54%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan sebanyak 2 responden (3,63%) menyatakan tidak setuju. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil persepsi dari sebagian besar responden dapat disimpulkan jika pemimpin menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar karyawan.

Tabel 23

Pimpinan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pemimpin

No	Pimpinan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pemimpin	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	9	16,36%
2.	Setuju	26	47,27%
3.	Cukup Setuju	17	30,9%
4.	Tidak Setuju	3	5,45%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 9 responden (16,36%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 26 responden (47,27%) menyatakan setuju, dan 17 responden (30,9%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan sebanyak 3 responden (5,45%) menyatakan tidak setuju. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil persepsi dari sebagian besar responden dapat disimpulkan jika pemimpin memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pemimpin.

d) Kinerja Karyawan

Tabel 24

Karyawan menangani pekerjaan sebagaimana yang ditugaskan

No	Karyawan menangani pekerjaan sebagaimana yang ditugaskan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	8	14,54%
2.	Setuju	43	78,18%
3.	Cukup Setuju	4	7,27%
4.	Tidak Setuju	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 8 responden (14,54%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 43 responden (78,18%) menyatakan setuju, dan 4 responden (7,27%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang dapat menangani pekerjaan sebagaimana yang ditugaskan.

Tabel 25
Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya

No	Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	9	16,36%
2.	Setuju	34	61,81%
3.	Cukup Setuju	12	21,81%
4.	Tidak Setuju	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 9 responden (16,36%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 34 responden (61,81%) menyatakan setuju, dan 12 responden (21,81%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Tabel 26
Karyawan bekerja sama dengan karyawan lain

No	Karyawan bekerja sama dengan karyawan lain	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	10	18,18%
2.	Setuju	29	52,72%
3.	Cukup Setuju	15	27,27%
4.	Tidak Setuju	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1,81%
	Total	55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 10 responden (18,18%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 29 responden (52,72%) menyatakan setuju, dan 15 responden (27,27%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan terdapat 1 responden (1,81%) yang menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya.

Tabel 27
Karyawan tidak pernah menunda pekerjaan

No	Karyawan tidak pernah menunda pekerjaan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	6	10,9%
2.	Setuju	32	58,18%
3.	Cukup Setuju	16	29,09%
4.	Tidak Setuju	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1,81%
	Total	55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 6 responden (10,9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 32 responden (58,18%) menyatakan setuju, dan 16 responden (29,09%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan terdapat 1 responden (1,81%) yang

menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan tidak pernah menunda pekerjaan.

Tabel 28
Karyawan sabar dalam menghadapi pekerjaan

No	Karyawan sabar dalam menghadapi pekerjaan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	4	7,27%
2.	Setuju	33	60%
3.	Cukup Setuju	16	29,09%
4.	Tidak Setuju	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1,81%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 4 responden (7,27%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 33 responden (60%) menyatakan setuju, dan 16 responden (29,09%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan terdapat 1 responden (1,81%) yang menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan memiliki kesabaran dalam menghadapi pekerjaan.

Tabel 29
Karyawan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan pekerjaan

No	Karyawan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan pekerjaan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	8	14,54%
2.	Setuju	38	69,09%
3.	Cukup Setuju	8	14,54%
4.	Tidak Setuju	1	1,81%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 8 responden (14,54%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 responden (69,09%) menyatakan setuju, dan 8 responden (14,54%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan terdapat 1 responden (1,81%) yang menyatakan tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan memiliki kecenderungan untuk melaksanakan pekerjaan.

Tabel 30
Karyawan teliti dalam melaksanakan pekerjaan

No	Karyawan teliti dalam melaksanakan pekerjaan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	7	12,27%
2.	Setuju	36	65,45%
3.	Cukup Setuju	11	20%
4.	Tidak Setuju	1	1,81%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 7 responden (12,27%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 36 responden (65,45%) menyatakan setuju, dan 11 responden (20%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan terdapat 1 responden (1,81%) yang menyatakan tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 31
Karyawan memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan

No	Karyawan memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1	2	3	4
1.	Sangat Setuju	11	20%

1	2	3	4
2.	Setuju	35	63,63%
3.	Cukup Setuju	9	16,36%
4.	Tidak Setuju	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 11 responden (201%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 35 responden (63,63%) menyatakan setuju, dan 9 responden (16,36%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan.

Tabel 32
Karyawan memiliki tingkat pemahaman yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan

No	Karyawan memiliki tingkat pemahaman yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	6	10,9%
2.	Setuju	29	52,72%
3.	Cukup Setuju	21	38,18%
4.	Tidak Setuju	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 6 responden (10,9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 29 responden (52,72%) menyatakan setuju, dan 21 responden (38,18%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika

karyawan memiliki tingkat pemahaman yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan.

Tabel 33
Karyawan selalu disiplin waktu

No	Karyawan selalu disiplin waktu	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	7	12,72%
2.	Setuju	28	50,9%
3.	Cukup Setuju	20	36,36%
4.	Tidak Setuju	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 7 responden (12,72%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 28 responden (50,9%) menyatakan setuju, dan 20 responden (36,36%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan selalu disiplin waktu.

Tabel 34
Karyawan dapat mengembangkan kualitas diri dengan mengikuti perkembangan di lingkungan kerja

No	Karyawan dapat mengembangkan kualitas diri dengan mengikuti perkembangan di lingkungan kerja	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	9	16,36%
2.	Setuju	33	60%
3.	Cukup Setuju	13	23,63%
4.	Tidak Setuju	0	0%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 9 responden (16,36%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 33 responden (60%) menyatakan setuju, dan 13 responden (23,63%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan dapat mengembangkan kualitas diri dengan mengikuti perkembangan di lingkungan kerja.

Tabel 35
Karyawan selalu datang ke kantor tepat waktu

No	Karyawan selalu datang ke kantor tepat waktu	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	6	10,9%
2.	Setuju	30	54,54%
3.	Cukup Setuju	18	32,72%
4.	Tidak Setuju	1	1,81%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 6 responden (10,9%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 30 responden (54,54%) menyatakan setuju, dan 18 responden (32,72%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan terdapat 1 responden (1,81%) menyatakan tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan selalu datang ke kantor tepat pada waktunya.

Tabel 36
Karyawan selalu pulang dari kantor tepat waktu

No	Karyawan selalu pulang dari kantor tepat waktu	Frekuensi (f)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	5	9,09%
2.	Setuju	34	61,81%

1	2	3	4
3.	Cukup Setuju	13	23,63%
4.	Tidak Setuju	3	5,45%
5.	Sangat Tidak Setuju	0	0%
Total		55	100

Sumber: Data Primer diolah, 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 5 responden (9,09%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 34 responden (61,81%) menyatakan setuju, dan 13 responden (23,63%) menyatakan cukup setuju. Sedangkan terdapat 3 responden (5,45%) menyatakan tidak setuju. Sehingga dapat disimpulkan jika karyawan selalu pulang dari kantor tepat pada waktunya.

2. Analisis Induktif

a) Analisis Uji Asumsi Klasik

1) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas yang dapat dilihat pada nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan nilai *tolerance*. Adapun hasil dari uji multikolinearitas adalah sebagai berikut:

Tabel 37
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Kriteria
X1	0,830	1,205	Tidak terjadi multikolinearitas
X2	0,557	1,794	Tidak terjadi multikolinearitas
X3	0,646	1,547	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber : Data primer diolah 2015.

Dasar pengambilan keputusan jika nilai $VIF > 10,00$ maka menunjukkan adanya multikolinearitas dan jika nilai $VIF < 10,00$

maka menunjukkan tidak adanya multikolinearitas. Sedangkan jika nilai *tolerance* $> 0,1$ maka menunjukkan tidak adanya multikolinearitas, dan jika nilai *tolerance* $< 0,1$ maka menunjukkan adanya multikolinearitas. Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui jika setiap variabel bebas (X_1, X_2, X_3) memiliki nilai VIF yang kurang dari 10,00 dan nilai *tolerance* yang lebih dari 0,1. Sehingga dapat disimpulkan jika setiap variabel tidak terjadi multikolinearitas.

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi dapat dikatakan baik jika tidak terjadi heteroskedastisitas. Adapun hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 38
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9,717	3,966		2,450	,018
1 X_1	,028	,243	,017	,117	,907
X_2	-,159	,209	-,136	-,759	,451
X_3	-,244	,196	-,207	-1,247	,218

a. Dependent Variable: AbsRes

Sumber: Hasil pengolahan SPSS

Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai signifikan $> 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sedangkan jika nilai signifikan $< 0,05$ maka terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jika nilai signifikan variabel gaya kepemimpinan direktif = $0,907 > 0,05$. Nilai signifikan variabel gaya kepemimpinan suportif = $0,451 > 0,05$ dan nilai signifikan gaya kepemimpinan partisipatif = $0,218 > 0,05$. Sehingga hal ini dapat disimpulkan jika setiap variabel tidak terjadi heteroskedastisitas.

3) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui semua variabel berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik jika semua variabel berdistribusi normal. Pada penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dan analisis grafik yang didasarkan pada diagram Norma *P-P of Regression Standardized Residual*. Adapun hasil dari uji normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 39
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,64127944
Most Extreme Differences	Absolute	,104
	Positive	,104
	Negative	-,057
Kolmogorov-Smirnov Z		,768
Asymp. Sig. (2-tailed)		,597

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Hasil pengolahan SPSS.

Dasar pengambilan keputusan

Jika probabilitasnya (nilai sig) $> 0,05$ maka berdistribusi normal

Jika probabilitasnya (nilai sig) $< 0,05$ maka tidak berdistribusi normal

Berdasarkan hasil di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikan = $0,597 > 0,05$ sehingga data penelitian yang tersebar bersifat normal atau searah dengan garis diagonal. Hal ini berarti persamaan regresi dapat diterima atau persamaan tersebut dapat dikatakan valid terhadap jumlah tabel yang ada.

b) Analisis Regresi Linier Berganda

Uji analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel X (*independent*) yakni, gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), dan gaya kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap variabel Y (*dependent*) yakni

kinerja karyawan (Y). Adapun hasil dari persamaan uji regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel 40:

Tabel 40
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Beta	t_{hitung}	$p-value$	Keterangan
(constan)	23,774	3,738	0,00	
X1	0,292	2,214	0,31	Signifikan
X2	0,284	1,767	0,83	Tidak Signifikan
X3	0,065	0,438	0,663	Tidak Signifikan
α	= 0,05			
Koefisien Determinasi	= 0,265			
Koefisien Korelasi	= 0,515			
F_{hitung}	= 6,140			
F_{tabel}	= 2,77			
Sig F	= 0,001			
t_{tabel}	= 1,673			

Sumber: Data primer diolah 2015.

Berdasarkan pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikansi dari variabel X (*independent*) yakni gaya kepemimpinan direktif terhadap variabel Y (*dependent*) yakni kinerja karyawan, akan tetapi tidak terjadi signifikansi pada variabel gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan. Adapun model regresi dari hasil analisis regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = 23,774 + 0,292X1 + 0,284X2 + 0,065X3$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut, dapat diketahui jika variabel gaya kepemimpinan direktif (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan suportif (X2) dan variabel gaya kepemimpinan

partisipatif (X3) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel (Y) kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perpustakaan menerapkan gaya kepemimpinan direktif dengan memberikan pengarahannya dan penjelasan pada tugas-tugas, memberikan instruksi yang jelas dan menerapkan jenjang perintah yang baik kepada karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Sedangkan gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh pada kinerja karyawan dikarenakan karyawan merasa pimpinan kurang memiliki minat dan perhatian kepada karyawan dalam bekerja, serta karyawan menganggap pimpinan kurang berpartisipasi dalam pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.

c) Analisis Uji Korelasi Berganda

Uji korelasi berganda merupakan ukuran derajat keeratan hubungan antara variabel X dan Y, serta besarnya pengaruh variabel *independent* terhadap keragaman variabel dependen Y. Adapun hasil uji korelasi berganda dapat dilihat pada tabel 41:

Tabel 41
Hasil Analisis Uji Korelasi Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,515 ^a	,265	,222	4,776

a. Predictors: (Constant), x_3, x_1, x_2

Sumber: Hasil pengolahan SPSS.

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,515. Hal ini menyatakan besarnya derajat keeratan hubungan antar variabel gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif mencapai 51,5% sedangkan sisanya sebesar 48,5% ditentukan oleh faktor lain diluar persamaan model regresi.

E. Pengujian Hipotesis

1. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (Uji F) dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel X (*independent*) terhadap variabel Y (*dependent*) secara keseluruhan. Dalam penelitian ini variabel X yakni gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), dan gaya kepemimpinan partisipatif (X3), sedangkan variabel Y yakni kinerja karyawan (Y). Uji F atau *F-test* juga dilakukan untuk mengetahui kebenaran dari hipotesis penelitian ini. Adapun hasil dari uji F ini dapat dilihat pada tabel 42:

Tabel 42
Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	420,106	3	140,035	6,140	,001 ^b
Residual	1163,240	51	22,809		
Total	1583,345	54			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x_3, x_1, x_2

Sumber: Hasil pengolahan SPSS.



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yakni $6,140 > 2,77$ dan memiliki nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ atau nilai signifikansi $< level\ of\ significance\ (\alpha)$. Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) antara gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), dan gaya kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Terdapat nilai koefisien determinasi yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 43
Nilai Koefisien Determinasi (R Square)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,515 ^a	,265	,222	4,776

a. Predictors: (Constant), x_3, x_1, x_2

Sumber: Hasil pengolahan SPSS.

Nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,265. Hal ini berarti 26,5% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif, sedangkan sisanya 73,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan jika hipotesis penelitian yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), dan gaya kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap kinerja karyawan dapat diterima kebenarannya.

2. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (Uji t) dilakukan mengetahui pengaruh secara sendiri-sendiri antara variabel gaya kepemimpinan direktif (X1), gaya kepemimpinan suportif (X2), dan gaya kepemimpinan partisipatif (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Adapun hasil dari uji t dapat dilihat pada tabel 44:

Tabel 44
Hasil Uji Parsial (Uji t)

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	23,774	6,360		3,738	,000		
1 x_1	,862	,389	,292	2,214	,031	,830	1,205
x_2	,593	,335	,284	1,767	,083	,557	1,794
x_3	,137	,314	,065	,438	,663	,646	1,547

a. Dependent Variable: y

Sumber: Hasil pengolahan SPSS.

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan masing-masing pengaruh variabel sebagai berikut :

- a. Hasil uji t antara variabel gaya kepemimpinan direktif (X1) dengan kinerja karyawan (Y) dapat diketahui jika nilai koefisien regresi (β) sebesar 0,292. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $2,214 > 1,673$. Maka dapat diketahui jika H_0 ditolak dan H_a diterima. Namun disesuaikan dengan ketentuan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa nilai signifikansi $\leq 0,05$ yakni $0,031 < 0,05$



sehingga hal ini berarti H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan jika hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan direktif dengan kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang dinyatakan diterima kebenarannya.

- b. Hasil uji t antara variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) dapat diketahui jika nilai koefisien regresi (β) sebesar 0,284. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $1,767 > 1,673$.

Maka dapat diketahui jika H_0 ditolak dan H_a diterima. Namun disesuaikan dengan ketentuan dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak, sedangkan menurut hasil pengujian pada penelitian ini nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yakni $0,083 > 0,05$ sehingga H_a ditolak dan H_0 diterima. Hal ini dapat disimpulkan jika hipotesis menyatakan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan antara variabel gaya kepemimpinan suportif terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang dinyatakan ditolak.

- c. Hasil uji t antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) dengan kinerja karyawan (Y) dapat diketahui jika nilai koefisien regresi (β) sebesar 0,065. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, sedangkan nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} yakni $0,438 < 1,673$. Maka dapat diketahui jika H_a ditolak dan H_0 diterima. Menurut ketentuan dalam

penelitian ini yang menyatakan bahwa nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak, sedangkan menurut hasil pengujian pada penelitian ini nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yakni $0,663 > 0,05$ sehingga H_a ditolak dan H_0 diterima. Hal ini dapat disimpulkan jika hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang dinyatakan ditolak.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner dan pengujian asumsi klasik, uji regresi berganda dan uji korelasi berganda yang dilakukan dapat diketahui jika gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Variabel gaya kepemimpinan yakni gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel kinerja karyawan. Namun secara sendiri-sendiri (parsial) hanya variabel gaya kepemimpinan direktif yang berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Adapun penjelasan masing-masing variabel yang telah diteliti adalah sebagai berikut:

1. Hasil Analisis Uji F (Uji Simultan Gaya Kepemimpinan Direktif, Gaya Kepemimpinan Suportif, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai F_{tabel} dengan $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 2,77. Jika nilai F_{hitung} pada tabel 42 dibandingkan dengan F_{tabel} , maka F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} yakni $6,140 > 2,77$. Selain itu juga didapat nilai signifikansi sebesar 0,001 yang mana nilai signifikansi kurang dari $\alpha = 0,05$. Sehingga hal ini dapat disimpulkan jika terdapat pengaruh secara bersama-sama (simultan) anatar variabel X1, X2, dan X3 terhadap Y.

Hal ini juga dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Juga dapat diartikan secara luas jika gaya kepemimpinan yang digunakan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang mempengaruhi kinerja karyawannya. Sesuai dengan pendapat Mahmudi (2010) yang menyatakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah kepemimpinan.

2. Analisis Koefisien Determinasi (*R Square*)

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,265. Hal ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap

kinerja karyawan berpengaruh sebesar 26,5%. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan direktif digunakan oleh pimpinan untuk memberikan penjelasan tugas dan instruksi yang jelas kepada bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Pimpinan juga menjelaskan pembagian tugas kepada bawahan, sehingga bawahan dapat mengetahui tugas dan tanggungjawabnya dalam bekerja. Hal ini dilakukan oleh pimpinan dalam suatu organisasi adalah dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja bawahannya dan untuk tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan direktif di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang sudah berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Pemimpin memberikan penjelasan tugas kepada para karyawan yang masih baru, agar karyawan yang baru mengetahui tugas dan tanggungjawabnya. Namun gaya kepemimpinan ini kurang cocok untuk diterapkan kepada karyawan lama yang sudah mengetahui apa tugas dan tanggungjawabnya dalam bekerja.

Sementara itu, berdasarkan hasil uji t (parsial) mengenai apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan direktif (X1) secara parsial terhadap kinerja karyawan, dimana nilai signifikansi $\leq 0,05$ yakni $0,031 <$

0,05. Maka ada pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan jika pemimpin di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang menerapkan gaya kepemimpinan direktif untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini sesuai dengan yang dipaparkan oleh Mahmudi (2010) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang mana salah satunya adalah kepemimpinan. Dalam penjelasan tersebut disebutkan bahwa pemimpin hendaknya memberikan arahan tugas atau pekerjaan kepada bawahannya, guna meningkatkan kinerja bawahannya dalam bekerja.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan suportif digunakan oleh pimpinan untuk menarik minat dan memberikan kesan bersahabat kepada bawahan. Pimpinan juga banyak memberikan perhatian kepada bawahan tentang kebutuhan dalam bekerja. Pimpinan memberikan dukungan perhatian kepada bawahan untuk meningkatkan semangat kerja bawahannya.

Sementara itu, berdasarkan hasil uji t (parsial) mengenai apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan suportif (X2) secara parsial terhadap kinerja karyawan adalah nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $1,767 > 1,673$, maka dapat diketahui jika H_0 ditolak dan H_a diterima. Namun sesuai dengan ketentuan dalam penelitian ini jika nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak, sedangkan hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yakni $0,083 > 0,05$ sehingga H_0 diterima

dan H_a ditolak. Hal ini berarti terdapat pengaruh gaya kepemimpinan suportif secara positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari sini dapat disimpulkan jika pemimpin di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang berusaha untuk memberikan kesan bersahabat kepada para karyawan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mana terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan diluar penelitian ini. Sebagaimana seperti penjelasan Mahmudi (2010) yang menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan selain kepemimpinan, bisa berasal dari individu karyawan itu sendiri, tim, sistem, dan situasional.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan partisipatif digunakan oleh pimpinan ketika pimpinan mengharapkan keikutsertaan dan partisipasi bawahan dalam membuat keputusan. Pimpinan ingin melakukan konsultasi dengan bawahan dalam merumuskan tugas. Hal ini dilakukan oleh pimpinan untuk menjalin komunikasi yang baik antar pimpinan dan bawahan.

Sementara itu, berdasarkan hasil uji t (parsial) mengenai apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif (X3) secara parsial terhadap kinerja karyawan adalah nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Namun menurut hasil pengujian nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yakni $0,438 < 1,673$ maka dapat diketahui jika H_0 diterima dan H_a ditolak. Juga memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yakni $0,663 > 0,05$ yang berarti H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal

ini berarti tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang yang mana kinerja karyawan dipengaruhi faktor lain diluar penelitian ini. Mengambil dari pendapat Mangkunegara sebagaimana dikutip oleh Anggara dan Suhendi (2010), yang mana mengungkapkan jika terdapat faktor kemampuan, motivasi, dan mental dalam meningkatkan kinerja karyawan.

6. Pengaruh Variabel *Independent* yang paling Dominan terhadap Variabel *Dependent*

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda pada penelitian ini untuk mengetahui variabel *independent* yang paling dominan terhadap variabel *dependent* dapat dilihat pada hasil koefisien regresi (β), untuk variabel gaya kepemimpinan direktif (X_1) memiliki nilai koefisien regresi (β) sebesar 0,292. Variabel gaya kepemimpinan suportif (X_2) memiliki nilai koefisien regresi (β) sebesar 0,284 dan variabel gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) memiliki nilai koefisien regresi (β) sebesar 0,065. Maka dari hasil tersebut berarti variabel *independent* yang paling dominan dalam penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan direktif.

Hasil perbandingan nilai koefisien regresi (β) membuktikan bahwa kepemimpinan yang terdapat di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang lebih dominan gaya kepemimpinan direktif, yang mana pemimpin memberikan penjelasan dan instruksi yang jelas kepada karyawannya dalam bekerja. Pemimpin juga menjelaskan pembagian tugas kepada

karyawan, agar karyawan mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Gaya kepemimpinan ini sesuai dengan teori *Path Goal* sebagaimana dikutip Robbins (2007: 448).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui jika gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan dapat meningkat di mana hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh pemimpin secara bersamaan.
2. Gaya kepemimpinan direktif secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan direktif yakni dengan memberikan perintah yang tegas kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya, sehingga kinerja karyawan dalam bekerja meningkat.
3. Gaya kepemimpinan suportif secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya jika pemimpin

memberikan banyak memberikan dukungan baik materi maupun dukungan moril pada bawahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, sehingga pemimpin dapat menarik minat karyawan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

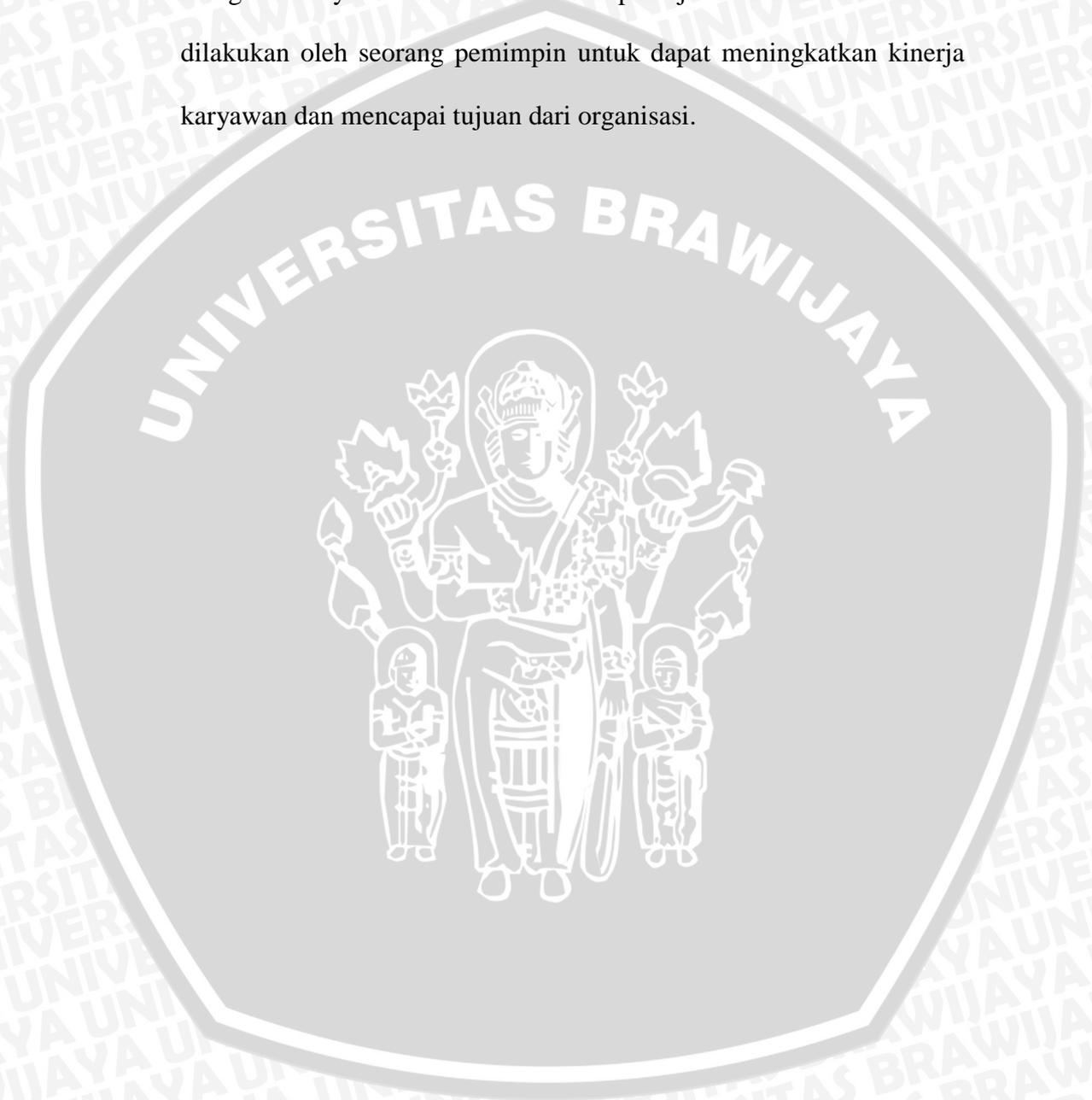
4. Gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya jika pemimpin memberikan kesempatan pada karyawan untuk ikut serta dalam membuat keputusan di perpustakaan, maka kinerja karyawan akan meningkat.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan, yakni sebagai berikut:

1. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat sangatlah penting guna meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.
2. Gaya kepemimpinan direktif telah berjalan dengan baik dan tentunya perlu ditingkatkan lagi. Mengingat pentingnya sikap pemimpin untuk memberikan penjelasan dan instruksi yang jelas kepada karyawannya akan tugas dan tanggungjawabnya.
3. Sebaiknya gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif juga diterapkan oleh pemimpin. Karena ketika pemimpin dapat menciptakan suasana bersahabat kepada para karyawan, akan dapat menjadikan suasana kerja yang harmonis dan menyenangkan.

Pemimpin juga perlu berpartisipasi dalam komunikasi kepada karyawan, agar pemimpin dapat mengetahui apa keluhan dan keinginan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini semata-mata dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan dari organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2011. *Analisis regresi teori, kasus, dan solusi*. Yogyakarta: BFFE Yogyakarta.
- Ali, Faried. 1997. *Metodologi penelitian sosial dalam bidang ilmu administrasi*. Jakarta: PT. Raja Grfindo Persada.
- Anggara dan Suhendi. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- _____. 2013. *Prosedur penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 1995. *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bache, John A. 1999. *Penilaian kinerja: marilah kita tinggalkan penilaian dan memulai pengkajian*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Dharma, Agus. 1985. *Manajemen prestasi kerja*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Gordon, Rachel Singer. 2005. *The accidental library manager*. New Jersey: Information Today Inc.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Sumber daya manusia*, edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hermawan, Rachman and Zulfikar Zen. 2006. *Etika kepustakawanan*. Jakarta: Sagung Seto.
- Hersey, Paul, dan Ken Blanchard. 1995. *Manajemen perilaku organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Isaac., S, and W.B. Michael. 1995. *Handbook in research and evaluation*. San Diego: EdiTS.
- Jayanti, Ratna Dwi. 2011. *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan (studi pada pabrik gula Tjoekir Jombang)*. Universitas Brawijaya, Malang: Thesis tidak dipublikasikan.
- Junandi, Sri dan Maryono. 2012. *Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pustakawan Universitas Gadjah Mada*. Edisi kedua. Yogyakarta: Sangkakala.
- Kartikasari, Meiliana. 2012. *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai pada dinas komunikasi, informasi, dan pariwisata daerah kota Blitar*. Universitas Brawijaya, Malang : Skripsi tidak dipublikasikan.
- Kartono, Kartini. 2002. *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali Press.

- Koesmono, H. Teman. 2007. Pengaruh kepemimpinan dan tuntutan tugas terhadap komitmen organisasi dengan variabel moderasi motivasi perawat rumah sakit swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1):30-40.
- Komaruddin, Yooke Tjuparmah S. 2008. *Kepemimpinan perpustakaan perguruan tinggi pada era TIK*. Disampaikan pada Seminar Ilmiah dan Workshop Digital Library for Resource Sharing FPPPTI. Dapat diakses di : <http://file.upi.edu/Direktori/FIP/PRODI_PERPUSTAKAAN_DAN_INFORMASI/YOOKE_TJUPARMAH_S_KOMARUDDIN/KEPEMIMPINAN_PERPUSTAKAAN.pdf> diakses pada tanggal [4 Oktober 2014].
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Luthans, Fred. 2005. *Organization behavior*. International Edition, 10th Edition, Vivin Andhika dkk (Penerjemah). Singapura : McGraw-Hill.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen sumber daya manusia di perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Meuthia, Intan Ade. 2011. *Pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Jamsostek cabang Malang*. Universitas Brawijaya, Malang: Skripsi tidak dipublikasikan.
- Nasution, S. 2007. *Metode research*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, H. Hadari. 2003. *Kepemimpinan mengefektifkan organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, Moch. 2003. *Metode penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Novianto, Indra Eko. 2011. *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai badan kepegawaian daerah pemerintah kabupaten Malang*. Universitas Brawijaya, Malang : Skripsi tidak dipublikasikan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 tahun 2014 tentang Perpustakaan.
- Perpustakaan Universitas Brawijaya. 2009. *Rencana mutu quality (qualiy plan)*. Malang: Perpustakaan Universitas Brawijaya.
- Pranoto, Dwi. 2011. *Pengaruh faktor-faktor motivasi terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah (studi pada dinas pendidiakan kabupaten Sidoarjo)*. Universitas Brawijaya, Malang : Skripsi tidak dipublikasikan.

- Rachmawati, Eka Nuraini. 2004. *Paradigma baru manajemen sumber daya manusia sebagai basis meraih keunggulan kompetitif*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen sumberdaya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Murai Kencana.
- Robbins, Stephen. 2007. *Manajemen*. Edisi kedelapan / jilid 2. Jakarta : PT. Grafindo.
- Robbins, Stephen dan Timothy A. Judge,. 2008. *Perilaku organisasi*. Edisi keduabelas / Jilid pertama. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Teori dan praktek kepemimpinan*. Cetakan keempat. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 2004. *MSDM*. Edisi ketiga. Yogyakarta : STIE YKPM.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode penilaian survei*. Jakarta : P.T. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Soewardi, Eddy K. 1982. *Aspek-aspek dalam manajemen operasional*. Bandung: Alumni.
- Sudarsono, Blasius. 2006. *Antologi kepustakawanan Indonesia*. Jakarta: Sagung Seto.
- Sugiyono. 2005. *Metode penelitian administrasi*. Bandung : CV. Alfabeta.
- _____. 2009. *Statistika untuk penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sulistyo-Basuki. 2010. *Pengantar ilmu perpustakaan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sutarto. 2001. *Dasar-dasar kepemimpinan administrasi*. Yogyakarta : UGM Press.
- Suwarno, Wiji. 2009. *Psikologi perpustakaan*. Jakarta : Sagung Seto.
- Syaiyid, Elzi., Hamidah Nayati Utami, dan Muhammad Faisal Riza. 2013. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (studi pada karyawan radar Malang PT. Malang intermedia pres). *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*, 1(1). Dapat diakses pada alamat : <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/16>.
- Syarifuddin, Alwi. 2001. *Manajemen sumber daya manusia : strategi keunggulan kompetitif*. Yogyakarta: BPFPE.

Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam manajemen*. Cetakan ke 15. Jakarta : Rajawali Press.

Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan.

Wikipedia. 2014. *Teknisi*. Dapat diakses pada : <http://id.wikipedia.org/wiki/Teknisi> diakses pada tanggal 29 Desember 2014.

Winardi. 1990. *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.

Wirawan. 2009. *Evaluasi kinerja sumber daya manusia : teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.

Wirjana, Bernadine R., dan Supardo, Susilo. 2005. *Kepemimpinan, dasar-dasar dan pengembangannya*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Yulistian, Arly Sandra., Endang Siti Astuti, dan Hamidah Nayati Utami. 2013. Pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan orientasi prestasi terhadap semangat kerja karyawan (studi pada karyawan Bank Rakyat Indonesia cabang Lamongan). *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*, 5(2). Dapat diakses pada alamat : <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/253/430>



LAMPIRAN 1

KUISIONER

PENELITIAN SKRIPSI

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS
BRAWIJAYA

MALANG

2015

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)”**, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi daftar pernyataan ini.

Penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas akhir dan kewajiban dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) Universitas Brawijaya Malang.

Keberhasilan saya dalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari kerelaan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pernyataan dengan lengkap. Jawaban yang anda berikan saya jamin kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam penyusunan skripsi.

Atas bantuan dan kesediaannya, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Astria Khairizah

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET/KUISIONER

1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan selama bekerja di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.
2. Berilah tanda centang (√) pada kolom yang ada, pilih sesuai keadaan yang sebenarnya. Apabila terjadi kesalahan pengisian jawaban, Bapak/Ibu cukup memberikan tanda sama dengan (“) pada tanda centang pada jawaban yang salah, kemudian diganti dengan tanda centang pada jawaban yang sebenarnya.
3. Ada lima alternatif jawaban, yaitu :
 - 5 = Sangat Setuju (SS)
 - 4 = Setuju (S)
 - 3 = Cukup Setuju (CS)
 - 2 = Tidak Setuju (TS)
 - 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden :(diisi oleh peneliti)
2. Umur :tahun
3. Jenis Kelamin : L / P*)
4. Pendidikan Terakhir :
5. Bagian / Bidang :
6. Lama Bekerja :tahun

*) coret yang tidak perlu

No	PERNYATAAN VARIABEL GAYA KEPIMPINAN DIREKTIF (X1)	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Pimpinan Bapak/Ibu menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh para karyawan					
2.	Pimpinan Bapak/Ibu memberitahukan kepada para karyawan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan					
3.	Pimpinan Bapak/Ibu memberikan instruksi yang jelas untuk melakukan pekerjaan kepada para karyawan					
4.	Pimpinan Bapak/Ibu menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando					

No	PERNYATAAN VARIABEL GAYA KEPIMPINANAN SUPORTIF (X2)	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Pimpinan Bapak/Ibu menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat karyawan dalam bekerja					
2.	Pimpinan Bapak/Ibu berupaya mengembangkan sifat bersahabat kepada karyawan					
3.	Pimpinan Bapak/Ibu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keinginannya dalam bekerja					
4.	Pimpinan Bapak/Ibu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan keluhannya dalam bekerja					
5.	Pimpinan Bapak/Ibu memiliki perhatian dalam menyelesaikan konflik karyawan					

No	PERNYATAAN VARIABEL GAYA KEPIMPINANAN PARTISIPATIF (X3)	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Pimpinan Bapak/Ibu mengajak anggota kelompok untuk bersama-sama merumuskan tujuan pekerjaan					
2.	Pimpinan Bapak/Ibu bekerjasama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing					
3.	Pimpinan Bapak/Ibu menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk melancarkan komunikasi antar karyawan					
4.	Pimpinan Bapak/Ibu memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan Pimpinan					

No.	PERNYATAAN VARIABEL KINERJA (Y)	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Bapak/Ibu menangani pekerjaan sebagaimana yang ditugaskan oleh atasan					
2.	Bapak/Ibu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
3.	Bapak/Ibu bekerja sama dengan baik dengan karyawan lain					
4.	Bapak/Ibu tidak pernah menunda pekerjaan					
5.	Bapak/Ibu adalah karyawan yang sabar dalam menghadapi pekerjaan					
6.	Bapak/Ibu memiliki kecenderungan untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat					
7.	Bapak/Ibu termasuk karyawan yang teliti dalam melaksanakan pekerjaan					
8.	Bapak/Ibu adalah karyawan yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan					
9.	Bapak/Ibu adalah karyawan yang memiliki tingkat pemahaman yang tinggi dalam menghadapi pekerjaan					
10.	Bapak/Ibu adalah karyawan yang disiplin waktu					
11.	Bapak/Ibu dapat mengembangkan kualitas diri sebagai karyawan dengan mengikuti perkembangan di lingkungan kerja					
12.	Bapak/Ibu selalu datang ke kantor tepat waktu					
13.	Bapak/Ibu selalu pulang dari kantor tepat waktu					

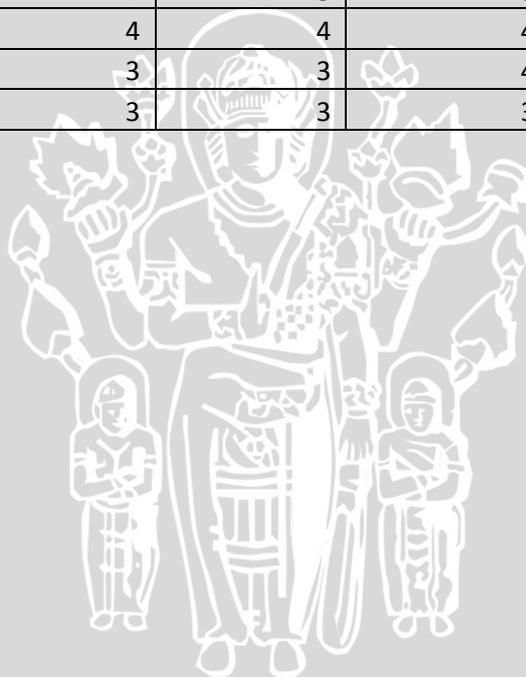
**ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU SEKALIAN SAYA
UCAPKAN TERIMA KASIH**

LAMPIRAN 2

TABULASI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL X1

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
1	4	5	4	4	17
2	4	4	4	4	16
3	4	2	4	2	12
4	4	4	4	4	16
5	4	4	4	4	16
6	4	4	4	4	16
7	4	3	3	3	13
8	4	4	4	4	16
9	4	4	5	4	17
10	4	4	4	4	16
11	5	3	4	3	15
12	2	2	2	2	8
13	4	4	4	3	15
14	5	5	5	5	20
15	4	4	4	4	16
16	4	4	4	4	16
17	4	4	4	4	16
18	4	3	3	4	14
19	4	4	4	4	16
20	4	4	3	4	15
21	4	4	3	3	14
22	4	3	3	3	13
23	4	4	4	4	16
24	4	4	4	4	16
25	5	5	4	5	19
26	3	4	4	4	15
27	5	4	5	4	18
28	4	4	3	3	14
29	5	4	4	4	17
30	4	4	4	3	15
31	4	4	3	4	15
32	5	4	4	4	17
33	4	4	4	4	16
34	4	4	4	4	16
35	4	4	4	4	16
36	4	4	4	4	16
37	4	4	3	3	14
38	4	4	4	4	16

39	4	4	3	4	15
40	4	5	5	4	18
41	4	4	4	4	16
42	5	4	4	4	17
43	4	4	4	3	15
44	4	4	4	4	16
45	4	4	4	4	16
46	5	5	4	4	18
47	4	3	3	3	13
48	4	4	3	3	14
49	4	3	4	3	14
50	4	4	4	3	15
51	4	4	4	3	15
52	4	4	3	3	14
53	3	4	4	4	15
54	4	3	3	4	14
55	4	3	3	3	13



LAMPIRAN 3

TABULASI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL X2

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
1	4	5	4	3	4	20
2	4	4	5	4	3	20
3	4	4	3	3	3	17
4	3	5	4	4	4	20
5	3	5	5	4	4	21
6	2	3	2	2	4	13
7	4	4	5	4	3	20
8	4	4	4	4	4	20
9	1	4	4	3	4	16
10	4	4	4	4	4	20
11	4	5	5	5	3	22
12	2	2	2	2	2	10
13	3	3	3	3	3	15
14	4	4	5	5	4	22
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	3	4	4	4	3	18
20	4	3	3	3	3	16
21	4	4	3	3	3	17
22	4	4	4	4	3	19
23	4	3	4	4	3	18
24	4	4	4	4	3	19
25	4	4	5	5	4	22
26	4	4	4	4	4	20
27	4	5	4	4	4	21
28	4	4	3	3	3	17
29	4	4	3	4	3	18
30	3	3	3	3	3	15
31	3	3	4	4	4	18
32	2	3	3	3	2	13
33	3	4	4	4	4	19
34	5	5	4	4	3	21
35	5	5	5	5	5	25
36	3	4	4	5	4	20
37	4	4	3	4	4	19

38	4	4	3	4	2	17
39	4	4	4	4	4	20
40	4	5	5	4	4	22
41	4	4	3	4	2	17
42	4	4	4	3	4	19
43	4	4	4	4	4	20
44	3	4	4	4	4	19
45	4	4	4	4	3	19
46	3	3	4	3	1	14
47	4	4	4	4	3	19
48	4	4	4	3	3	18
49	4	4	3	3	4	18
50	4	4	3	4	3	18
51	3	3	3	3	3	15
52	4	3	3	4	4	18
53	3	3	3	4	4	17
54	3	4	3	4	3	17
55	4	3	3	4	4	18



LAMPIRAN 4

TABULASI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL X3

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3
1	4	3	4	4	15
2	5	5	4	3	17
3	5	4	4	4	17
4	5	5	4	4	18
5	5	5	5	4	19
6	2	2	4	2	10
7	4	4	3	3	14
8	4	4	4	3	15
9	4	4	3	4	15
10	4	4	4	4	16
11	5	5	4	5	19
12	4	4	4	4	16
13	3	3	3	3	12
14	5	5	5	5	20
15	4	4	4	4	16
16	4	4	4	4	16
17	4	4	4	4	16
18	5	5	4	4	18
19	4	4	4	4	16
20	4	4	4	4	16
21	4	3	3	3	13
22	4	4	3	3	14
23	4	3	3	3	13
24	4	4	4	4	16
25	4	4	4	5	17
26	3	3	3	3	12
27	3	3	3	3	12
28	4	4	3	3	14
29	5	4	5	4	18
30	2	2	2	2	8
31	5	4	3	4	16
32	3	3	3	2	11
33	5	5	4	4	18
34	4	4	4	5	17
35	5	5	5	5	20
36	4	5	4	5	18
37	4	4	4	4	16

38	4	4	3	4	15
39	4	4	3	4	15
40	4	5	5	5	19
41	4	4	4	5	17
42	5	4	4	4	17
43	5	4	4	4	17
44	4	4	5	5	18
45	4	4	4	4	16
46	2	3	2	3	10
47	4	4	4	3	15
48	4	3	3	3	13
49	4	4	3	3	14
50	4	4	3	3	14
51	4	4	4	4	16
52	3	4	3	3	13
53	3	3	4	4	14
54	4	4	3	4	15
55	3	3	3	3	12



LAMPIRAN 5

TABULASI JAWABAN RESPONDEN VARIABEL Y

No	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y
1	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	54
2	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	51
3	4	3	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	45
4	5	4	5	4	1	5	5	5	4	4	4	4	4	54
5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	49
6	4	4	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4	2	42
7	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	52
8	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	45
9	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	51
10	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	47
11	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	51
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	50
14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	64
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	53
20	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
21	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	43
22	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	42
23	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	48
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	51
26	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
28	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	43
29	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	52
30	5	5	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	50
31	5	4	4	1	4	4	5	4	3	3	4	3	4	48
32	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	40
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
35	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	54
36	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	48
37	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	56

38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	54
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
40	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	62
41	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	2	50
42	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	48
43	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	49
44	4	3	5	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	54
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
46	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	2	2	56
47	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	48
48	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	45
49	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	47
50	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	44
51	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	47
52	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	47
53	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	45
54	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	44
55	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	45



LAMPIRAN 6

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Gaya Kepemimpinan Direktif (X1)

Correlations

		X1
X1.1	Pearson Correlation	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
X1.2	Pearson Correlation	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
X1.3	Pearson Correlation	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
x1.4	Pearson Correlation	,832**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,794	4



LAMPIRAN 7

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Gaya Kepemimpinan Suportif (X2)

Correlations

		X2
X2.1	Pearson Correlation	,660 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
X2.2	Pearson Correlation	,790 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
X2.3	Pearson Correlation	,804 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
X2.4	Pearson Correlation	,806 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
X2.5	Pearson Correlation	,614 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Reliability
Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,783	5



LAMPIRAN 8

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3)

Correlations

		X3
X3.1	Pearson Correlation	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
X3.2	Pearson Correlation	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
X3.3	Pearson Correlation	,821**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
X3.4	Pearson Correlation	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	4



LAMPIRAN 9

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		Total
Y.1	Pearson Correlation	,291
	Sig. (2-tailed)	,031
	N	55
Y.2	Pearson Correlation	,596**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
Y.3	Pearson Correlation	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
Y.4	Pearson Correlation	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
Y.5	Pearson Correlation	,515**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
Y.6	Pearson Correlation	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
Y.7	Pearson Correlation	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
Y.8	Pearson Correlation	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
Y.9	Pearson Correlation	,662**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
Y.10	Pearson Correlation	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
Y.11	Pearson Correlation	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
Y.12	Pearson Correlation	,577**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55
Y.13	Pearson Correlation	,609**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Reliability
Scale: ALL VARIABLES

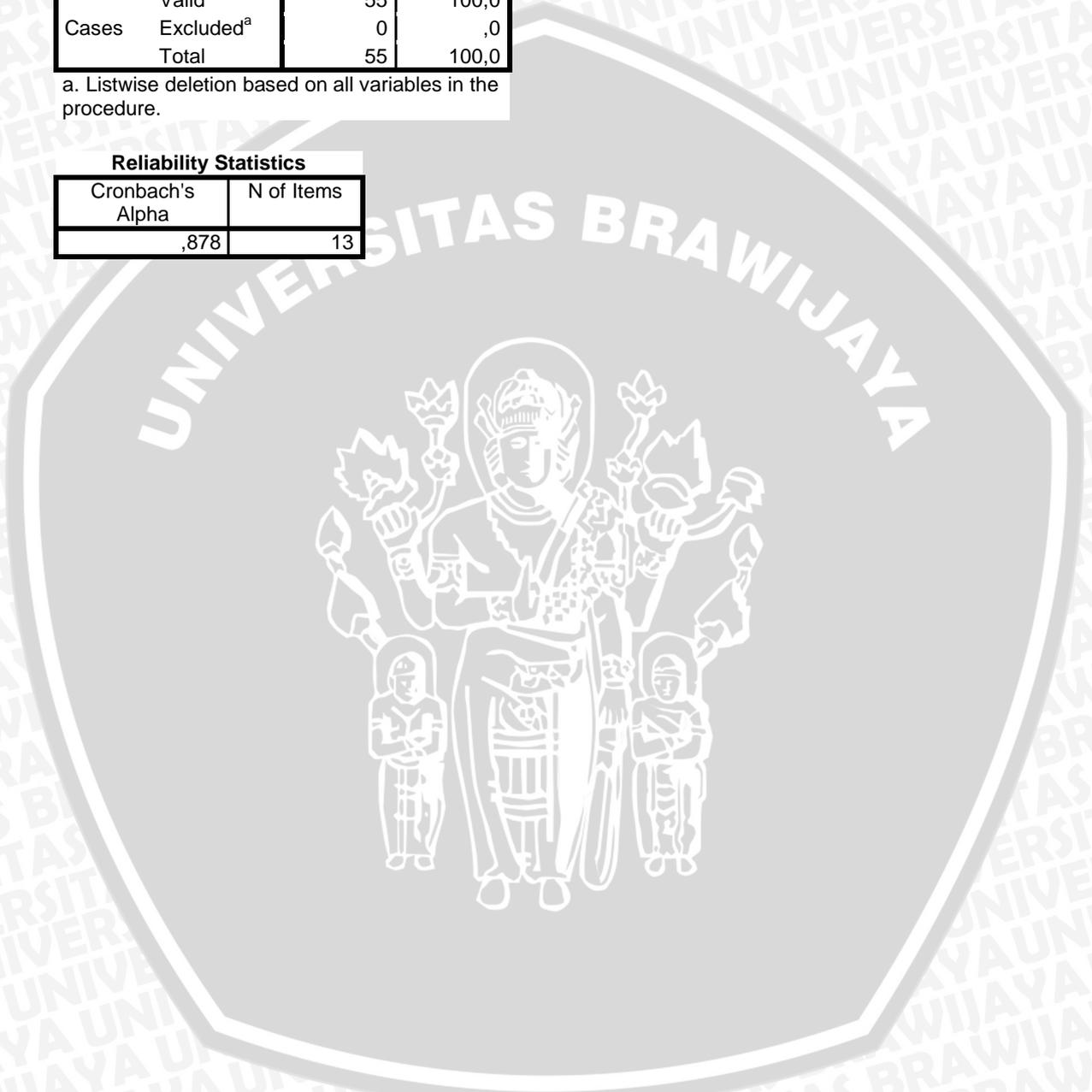
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	13



LAMPIRAN 10

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1		
Gaya Kepemimpinan Direktif	,830	1,205
Gaya Kepemimpinan Suportif	,557	1,794
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	,646	1,547

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficient Correlations^a

Model	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Gaya Kepemimpinan Direktif	Gaya Kepemimpinan Suportif
Correlations			
1			
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	1,000	,092	-,578
Gaya Kepemimpinan Direktif	,092	1,000	-,381
Gaya Kepemimpinan Suportif	-,578	-,381	1,000
Covariances			
1			
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	,098	,011	-,061
Gaya Kepemimpinan Direktif	,011	,152	-,050
Gaya Kepemimpinan Suportif	-,061	-,050	,113

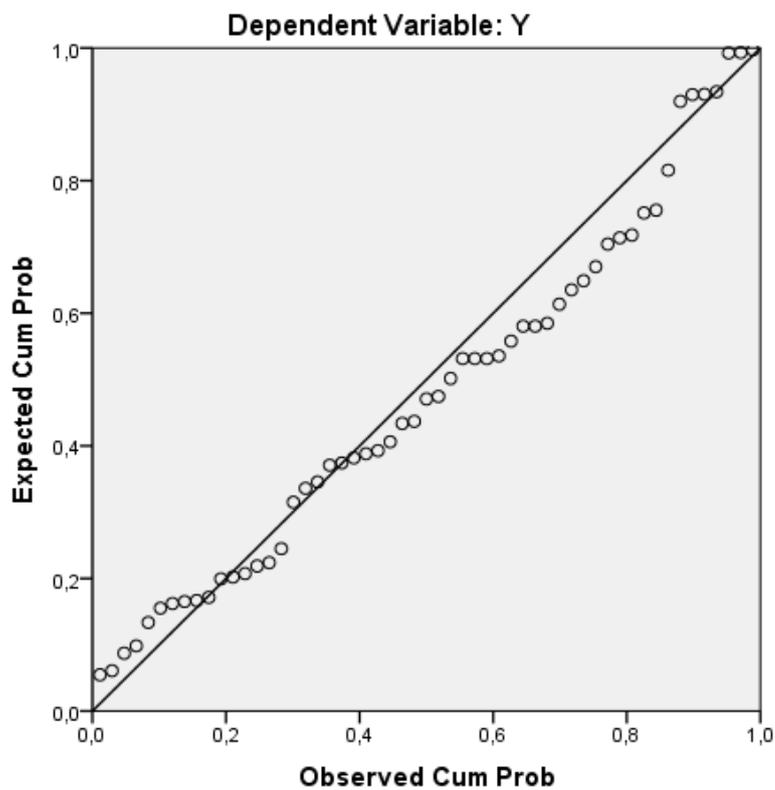
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



LAMPIRAN 11

Uji Heteroskedastisitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

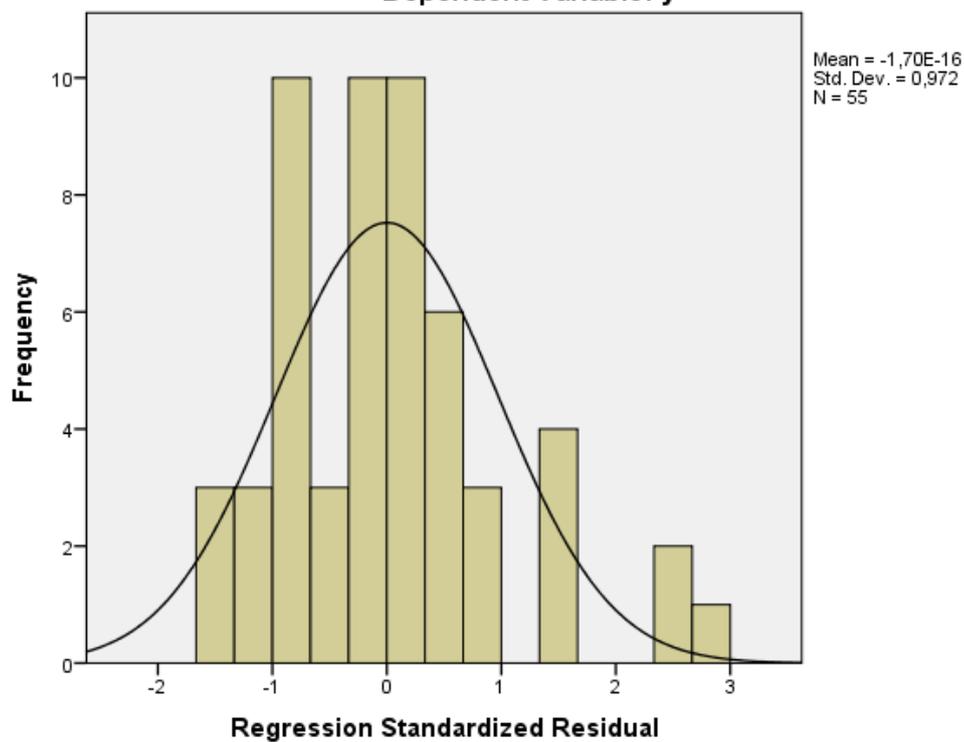


LAMPIRAN 12

Uji Normalitas

Histogram

Dependent Variable: y



LAMPIRAN 13

Uji Regresi Linier Berganda, Uji F, dan Uji t

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x_3, x_1, x_2 ^d	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,515 ^a	,265	,222	4,776

a. Predictors: (Constant), x_3, x_1, x_2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	420,106	3	140,035	6,140	,001 ^b
	Residual	1163,240	51	22,809		
	Total	1583,345	54			

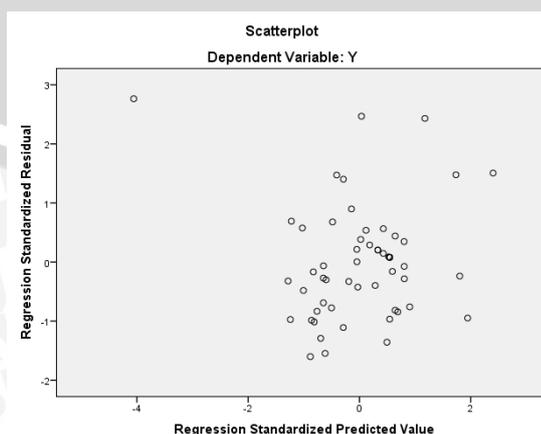
a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x_3, x_1, x_2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Tolerance
1	(Constant)	23,774	6,360		3,738	,000		
	x_1	,862	,389	,292	2,214	,031	,830	1,205
	x_2	,593	,335	,284	1,767	,083	,557	1,794
	x_3	,137	,314	,065	,438	,663	,646	1,547

a. Dependent Variable: y



LAMPIRAN 14

Surat Ijin Riset



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
PERPUSTAKAAN

Gedung Perpustakaan, Jl. Veteran Malang 65145, Indonesia
Telp. : + 62-341-651811, 575777; Pes. 308; Fax/telekonf = 62-341-565420
Langsung : + 62-341-571032 Fax +62-341-583960
www.lib.ub.ac.id E-mail: library@ub.ac.id

Nomor : 062/UN10.22/LL/2015
Lampiran : -
Hal : Ijin Riset

Yth. : Ketua Prodi Ilmu Perpustakaan
Universitas Brawijaya
di Malang

Membalas surat Ketua Prodi Ilmu Perpustakaan, Nomor : 1819/UN10.3/PG/2015, hal :
Permohonan Riset /Survey, dengan tema: Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap
kinerja karyawan, Mahasiswa FIA Publik, minat Perpustakaan, yaitu a.n: Astria
Khairizah, bersama ini kami memberikan ijin mulai Tanggal, 09 Februari 2015 s/d 09
April 2015

Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.



Johan Andoyo Effendi Noor,
NIP. 19850325 190002 1 004

LAMPIRAN 15

Surat Keterangan telah melakukan Riset

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
PERPUSTAKAAN
Gedung Perpustakaan, Jl. Veteran Malang 65145, Indonesia
Telp. : + 62-341-551011, 575777, Fax: 308; Fax Regional + 62-341-895420
Langsung : + 62-341-571032 Fax +62-341-563266
www.ub.ac.id E-mail: library@ub.ac.id

SURAT KETERANGAN
Nomor : 218/UN10.22/LL/2015

07 MAY 2015

Yang bertanda tangan dibawah ini, menerangkan bahwa :

N a m a	: Aetia Khalizah
NIM	: 115030700111010
Program Studi	: Ilmu Perpustakaan

Mahasiswa tersebut diatas telah melaksanakan riset/survey dengan tema : Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang, mulai tanggal 09 Februari 2015 s.d 02 April 2015, sesuai surat masuk dari Fakultas Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Perpustakaan Nomor : 818/UN0.3.10/PG/2015

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.


Juhana Ananda Effendi Noor
NIP. 195503281970021004

LAMPIRAN 16**CURRICULUM VITAE**

Nama : Astria Khairizah
Jurusan/Prodi : Ilmu Administrasi Publik/Perpustakaan dan Ilmu Informasi
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 25 Mei 1993
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Jalan Kertarejasa Gg. IX No. 46 Rt. 01 Rw. 04 Candirenggo, Singosari, Malang, Jawa Timur
No.Tlp. : 087759930830
Email : astria.kh@gmail.com

Riwayat Pendidikan

- 1997-1998 : TK Aisyiyah Bustanul Athfal Lawang
- 1998-2001 : SD Negeri Wonorejo I Singosari
- 2001-2005 : SD Negeri Candirenggo IV Singosari
- 2005-2008 : SMP Negeri 1 Singosari
- 2008-2011 : SMA Negeri 1 Singosari
- 2011-2015 : Universitas Brawijaya Malang, Fakultas Ilmu Administrasi, Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Program Studi Perpustakaan dan Ilmu Informasi

Demikian *curriculum vitae* yang saya buat dengan sebenar-benarnya.



Malang, 11 Mei 2015

Yang membuat pernyataan

Astria Khairizah