

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERPUSTAKAAN DAN  
KEARSIPAN KOTA YOGYAKARTA**



**Oleh:**

**Miftahunnisa Igiriza, SIP  
NIM: 1520010021**

**STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA**

Diajukan kepada Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga  
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh  
Gelar Master of Arts

Program Studi Interdisciplinary Islamic Studies  
Konsentrasi Ilmu Perpustakaan dan Informasi

**YOGYAKARTA**

**2017**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERPUSTAKAAN DAN  
KEARSIPAN KOTA YOGYAKARTA**



Oleh:

**Miftahunnisa Igiriza, SIP**  
**NIM: 1520010021**

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**

Diajukan kepada Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga  
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh  
Gelar Master of Arts

Program Studi Interdisciplinary Islamic Studies  
Konsentrasi Ilmu Perpustakaan dan Informasi

**YOGYAKARTA**

**2017**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Miftahunnisa Igiriza, SIP.

NIM : 1520010021

Jenjang : Magister

Program Studi : *Interdisciplinary Islamic Studies*

Konsentrasi : Ilmu Perpustakaan dan Informasi

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 25 Oktober 2017

Saya yang menyatakan,



Miftahunnisa Igiriza, SIP.

NIM : 1520010021

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Miftahunnisa Igiriza, SIP

NIM : 1520010021

Jenjang : Magister

Program Studi : *Interdisciplinary Islamic Studies*

Konsentrasi : Ilmu Perpustakaan dan Informasi

menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan benar-benar bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 25 Oktober 2017

Saya yang menyatakan,



Miftahunnisa Igiriza, SIP

NIM : 1520010021



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
PASCASARJANA

**PENGESAHAN**

Tesis Berjudul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI  
DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KOTA  
YOGYAKARTA

Nama : Miftahunnisa Igitiza

NIM : 1520010021

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : *Interdisciplinary Islamic Studies*

Konsentrasi : Ilmu Perpustakaan dan Informasi

Tanggal Ujian : 22 November 2017

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Master of Arts  
(M.A)

Yogyakarta, 06 Desember 2017

**Direktur,**

Prof. Noorhaidi, MA., M.Phil., Ph.D.

NIP 19711207 199503 1 002

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI  
UJIAN TESIS**

Tesis berjudul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
SITUASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERPUSTAKAAN  
DAN KEARSIPAN KOTA YOGYAKARTA

Nama : Miftahunnisa Igitiza

NIM : 1520010021

Jenjang : Magister (S2)

Program Studi : *Interdisciplinary Islamic Studies*  
Konsentrasi : Ilmu Perpustakaan dan Informasi

Telah disetujui tim penguji ujian munaqosyah

Ketua/Penguji : Dr. Nina Mariani Noor, SS., M.A.



Pembimbing/Penguji : Dr. Anis Masruri, S.Ag., M.Si

Penguji : Dr. Tafrikhuddin, S.Ag., M.Pd

diuji di Yogyakarta pada tanggal 22 November 2017

Waktu : 13.00 – 14.00 WIB

Hasil/Nilai : 91 / A-

Predikat Kelulusan : Memuaskan / Sangat Memuaskan / Cum Laude\*

\* Coret yang tidak perlu

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.,  
Direktur Pascasarjana  
UIN Sunan Kalijaga  
Yogyakarta

*Assalamu 'alaikum wr. wb.*

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul:

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KOTA YOGYAKARTA**

Yang ditulis oleh :

Nama : Miftahunnisa Igitiza, SIP  
NIM : 1520010021  
Jenjang : Magister  
Program Studi : *Interdisciplinary Islamic Studies*  
Konsentrasi : Ilmu Perpustakaan dan Informasi

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana Universitas Negeri Islam Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Sains.

*Wassalamu 'alaikum wr. wb.*

Yogyakarta, 25 Oktober 2017

Pembimbing

Dr. Apis Masruri, S. Ag., S.I.P., M.Si.

## INTISARI

Tesis ini membahas pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. Gaya kepemimpinan situasional dan motivasi memiliki peran penting dalam kinerja pegawai. Adapun tujuan penelitian ini yaitu 1) Untuk mengetahui bagaimana persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan situasional di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. 2) Untuk mengetahui bagaimana motivasi pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. 3) Untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. 4) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. 5) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. 6) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi secara bersama terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. Penelitian ini memiliki dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan situasional dan motivasi, serta satu variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Teknis analisis data menggunakan rumus mean, regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Dengan hasil total nilai rata-rata sebesar 3,96, yakni gaya kepemimpinan situasional di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta adalah baik. 2) Dengan hasil total nilai rata-rata sebesar 3,49, yakni motivasi pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta sudah tinggi. 3) Dengan hasil total nilai sebesar 3,68, yakni kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta sudah baik. 4) Dengan nilai koefisien determinasi 13,7%, yakni ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. 5) Dengan nilai koefisien determinasi 15,7%, yakni ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. 6) Dengan nilai koefisien diterminasi 18,6%, yakni ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya saran berdasarkan hasil penelitian ini yaitu, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta sebaiknya meningkatkan budaya saling memotivasi antar pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas. Dengan peningkatan hal tersebut kinerja pegawai dapat berjalan selaras dan seimbang

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, motivasi, kinerja pegawai

## ABSTRACT

This thesis discusses the influence of situational leadership style and motivation on employee performance in Library Service and Archives of Yogyakarta City. Situational leadership style and motivation have an important role in employee performance. The purpose of this study are 1) To find out how the employee perceptions of situational leadership style in the Office of Library and Archives of Yogyakarta. 2) To find out how the motivation of employees in the Library and Filing Service of Yogyakarta City. 3) To find out how the performance of employees in the Office of Library and Filing of Yogyakarta. 4) To know the influence of situational leadership style on employee performance in Library Service and Archives of Yogyakarta City. 5) To determine the effect of motivation on the performance of employees in the Library and Archives Office of Yogyakarta. 6) To know the influence of situational leadership style and motivation together to the performance of employees in the Office of Library and Filing of Yogyakarta City. This research has two independent variable that is situational leadership style and motivation, and one dependent variable that is employee performance. This type of research is quantitative research. Technical analysis of data using the formula of mean, simple linear regression and multiple linear regression. The results of this study indicate that 1) With the result of the total average value of 3.96, then the situational leadership style in the Library and Filing Service of Yogyakarta City is good. 2) With the result of the total average score of 3.49, then the motivation of employees in the Library and Filing Service of Yogyakarta City has been high. 3) With the total value of 3.68, then the performance of employees in the Office of Library and Archives of Yogyakarta is good. 4) With the value of determination coefficient of 13.7%, then there is the influence of situational leadership style on employee performance in the Library Service and Archives of Yogyakarta. 5) With the value of determination coefficient of 15.7%, then there is influence of motivation on the performance of employees in the Library and Filing Service of Yogyakarta City. 6) With the coefficient value terminated 18.6%, then there is influence of situational leadership style and motivation together to the performance of employees. Further suggestions based on the results of this study that is, the Office of Library and Archives of Yogyakarta should menigkatkan culture mutually motivate employees to work effectively and efficiently in carrying out the task. With the improvement of these performance employees can walk in harmony and balance

Keywords: Situational Leadership Style, motivation, employee work

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillahirobill'alamin. Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah serta pertolongannya-Nya sehingga tesis ini selesai. Tidak lupa Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, para sahabat, dan semoga melimpah kepada umatnya. Akhirnya peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta”** untuk memenuhi syarat kelulusan Progaram Magister di Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Oleh karena itu dalam kesempatan kali ini, peneliti menghaturkan terima kasih yang setulusnya kepada pihak yang memiliki andil dan kontribusi yang sangat berarti dalam penyusunan tesis ini, yaitu:

1. Prof. KH. Yudian Wahyudi, MA., Ph.D selaku rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Noorhaidi, MA., M.Phil., Ph.D., selaku Direktur Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ro'fah., BSW., MA., Ph.D., selaku Koordinator Program Magister (S2) Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, beserta seluruh jajaran civitas akademika.

4. Dr. Anis Masruri, S.Ag.,SIP.,M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya.
5. Dr. Nina Mariani Noor, MA, selaku ketua sidang dan penguji yang telah memberikan banyak masukan sehingga tesis ini menjadi lebih baik.
6. Dr. Tafrikhudin, S.Ag.,M.Pd, selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan sehingga tesis ini menjadi lebih baik.
7. Para dosen-dosen pengajar yang telah memberikan semangat dan ilmu pengetahuan keislaman dan pendidikan moral yang tiada terhitung budinya.
8. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
9. Seluruh pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta yang telah banyak membantu peneliti selama penyelesaian penelitian tesis ini.
10. Kedua orang tua peneliti tercinta Bapak dan Ibu untuk cinta kasih dan dukungan yang tiada henti “tesis ini tidak sebanding dengan semua itu”.
11. Ika Trisnawati Alawiyah, Mohammad Alwi Al-Ghifari, Cleopatra Az-zura Zinqi Assidiqi, dan Roby Suharto yang selalu menjadi semangat tersendiri dalam penyelesaian tesis.
12. Semua keluarga di Lampung yang tidak pernah lelah memberi semangat, dukungan dan do'a kepada peneliti demi kelancaran penyusunan tesis ini.
13. Sahabat, teman, saudara terbaikku Nisa, Aidha, Anindya.

14. Seluruh teman-teman Pascasarjana Ilmu Perpustakaan dan Informasi angkatan 2015 yang sudah memberikan dukungan dan semangat satu sama lain.

15. Serta semua pihak yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga amal baik dan segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti mendapatkan balasan dari Allah SWT, dan tidak lupa peneliti memohon maaf apabila ada kesalahan dalam penulisan tesis ini. Semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pembaca sekalian.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 26 Oktober 2017

Miftahunnisa' Igiriza, SIP

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
**YOGYAKARTA**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
PERSETUJUAN TIM PENGUJI .....	v
NOTA DINAS PEMBIMBING .....	vi
INTISARI .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii

## BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
D. Kajian Pustaka .....	10
E. Kerangka Teoritis .....	13
1. Kepemimpinan .....	13
2. Motivasi .....	27
3. Kinerja Pegawai .....	32

4. Persepsi .....	38
F. Hubungan antar Variabel .....	39
G. Hipotesis .....	40
H. Metodelogi Penelitian .....	40
I. Variabel Penelitian .....	63
J. Sistematika Pembahasan .....	64

## BAB II GAMBARAN UMUM DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KOTA YOGYAKARTA

A. Sejarah Singkat .....	65
B. Visi dan Misi .....	66
C. Motto .....	67
D. Tugas Pokok dan Fungsi .....	67
E. Struktur Organisasi .....	68
F. Tujuan Program Kerja .....	70
G. Layanan .....	70

## BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	74
1. Hasil Uji Validitas .....	74
2. Hasil Uji Reliabilitas .....	77
B. Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	78
1. Analisis Butir Pernyataan .....	78

2. Uji Asumsi/Prasyarat .....	166
C. Uji Hipotesis .....	175
D. Pembahasan .....	179
1. Analisis Deskriptif .....	179
2. Analisis Regresi Linier .....	181
<b>BAB IV PENUTUP</b>	
A. Simpulan .....	183
B. Saran .....	185
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>186</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>190</b>

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
**YOGYAKARTA**

## DAFTAR TABEL

1	Skor Jawaban Kuesioner, 43
2	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X <sub>1</sub> ), 45
3	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Motivasi (X <sub>2</sub> ), 46
4	Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y), 48
5	Nilai Interpretasi Setiap Variabel, 54
8	Hasil Uji Instrumen Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional, 72
9	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Variabel Motivasi, 73
10	Hasil Uji Validitas Instrumen Penilaian Variabel Kinerja Pegawai, 74
11	Hasil Uji Relibilitas Instrumen Penelitian, 75
12	Pimpinan Memberitahu Apa Yang Harus Dilakukan Bawahan, 76
13	Pimpinan Memberitahu Bawahan Dimana Tugas Harus Dilaksanakan, 77
14	Pimpinan Memberitahu Bawahan Bagaimana Cara Melaksanakan, 78
15	Pimpinan Membimbing Bawahan Dalam Melaksanakan Tugas, 79
16	Pimpinan Menentukan Struktur/Peran Bawahan Dalam, 80
17	Hasil Jawaban Responden pada Gaya Kepemimpinan Situasional ( <i>telling</i> ), 81
18	Pimpinan Memberi Kesempatan Bawahan Untuk Berdialog Dengannya Dalam Melaksanakan Tugas, 83
19	Pimpinan Memberi Kesempatan Bawahan Untuk Mengajukan Pertanyaan Kepadanya Dalam Melaksanakan Tugas. 84
20	Hasil Jawaban Responden pada Gaya Kepemimpinan Situasional ( <i>selling</i> ), 85
21	Pimpinan Melakukan Diskusi Dengan Bawahan Dalam Melaksanakan Tugas, 87
22	Pimpinan Memberi Dukungan Kepada Bawahan Dalam Melaksanakan Tugas, 88
23	Pimpinan Memfasilitasi Bawahan Dalam Melaksanakan Tugas, 89
24	Hasil Jawaban Responden pada Gaya Kepemimpinan Situasional, 90
25	Pimpinan Mengamati Bawahan Dalam Melaksanakan Tugas, 92
26	Pimpinan Memberi Kesempatan Bawahan Untuk Mengambil Tanggung Jawab Penuh Dalam Melaksanakan Tugas, 93
27	Pimpinan memberi kebebasan bawahan dalam melaksanakan tugas , 94

Tabel	28	Hasil Jawaban Responden pada Gaya Kepemimpinan Situasional, 95
Tabel	29	Hasil Nilai Pada Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional, 97
Tabel	30	Pegawai Menerima Insentif Berupa Materi Ketika Mempunyai Prestasi Tinggi Dalam Melaksanakan Tugas, 100
Tabel	31	Pegawai Mendapat Pengakuan Dari Atasan (pimpinan), Bahwa Pegawai Merupakan Bagian Dari Organisasi/ Lembaga, 101
Tabel	32	Pegawai Mendapat Perhatian Dari Atasan Terkait Kebutuhannya Dalam Melaksanakan Tugas, 102
Tabel	33	Pegawai Selalu Diyakinkan Atasan Bahwa Perannya Penting Bagi Organisasi/Lembaga, 103
Tabel	34	Pegawai Mendapat Kebebasan Berpendapat dalam Melaksanakan Tugas, 104
Tabel	35	Pegawai Mendapat Kebebasan Berkreasi dalam Melaksanakan Tugas, 105
Tabel	36	Hasil Jawaban Responden Pada Motivasi Hubungan Manusia, 106
Tabel	37	Pegawai Mendapat Tanggung Jawab Seluas-Luasnya Dalam Melaksanakan Tugas, 108
Tabel	38	Pegawai Mendapat Kepercayaan Untuk Membuktikan Kemampuan Yang Dimiliki Dalam Melaksanakan Tugas, 109
Tabel	39	Pegawai Mendapat Kesempatan Untuk Membuktikan Kemampuannya Dalam Melaksanakan Tugas, 110
Tabel	40	Pegawai Mendapatkan <i>Reward</i> /Penghargaan Ketika Kinerjanya Baik, 111
Tabel	41	Pegawai Mendapat <i>Punishment</i> /Hukuman Ketika Kinerjanya Rendah, 112
Tabel	42	Hasil Jawaban Responden Pada Motivasi Model Sumber Daya Manusia, 113
Tabel	43	Hasil Nilai Pada Variabel Motivasi, 115
Tabel	44	Pegawai Bersedia Menjaga Nama Baik Organisasi Tempat Mereka Bekerja, 117
Tabel	45	Pegawai Menghasilkan Kualitas Kerja Yang Baik Dalam Melaksanakan Tugas, 118
Tabel	46	Pegawai Menghasilkan Kuantitas Kerja Sesuai Dengan Target Dalam Melaksanakan Tugas, 119
Tabel	47	Hasil Jawaban Responden pada Kinerja Pegawai (prestasi kerja), 120
Tabel	48	Pegawai Selalu Jujur Dalam Melaksanakan Tugas, 122
Tabel	49	Pegawai Selalu Memenuhi Janji Terhadap Orang Lain Dalam Melaksanakan Tugas, 123
Tabel	50	Hasil Jawaban Responden pada Kinerja Pegawai (kejujuran), 124
Tabel	51	Pegawai Selalu Mematuhi Peraturan-Peraturan Dalam Melaksanakan Tugas, 126
Tabel	52	Pegawai Selalu Melaksanakan Tugas Sesuai Dengan Instruksi

		Yang Diberikan Atasan, 127
Tabel	53	Hasil Jawaban Responden pada Kinerja Pegawai (kedisiplinan), 128
Tabel	54	Pegawai Selalu Mengembangkan Kreativitasnya Dalam, 130
Tabel	55	Pegawai Bersedia Berpartisipasi Dalam Melaksanakan Tugas Bersama, 131
Tabel	56	Pegawai Bersedia Bekerja Sama Dengan Pegawai Lainnya Dalam Melaksanakan Tugas, 132
Tabel	57	Hasil Jawaban Responden pada Kinerja Pegawai (kerja sama), 133
Tabel	58	Pegawai Mampu Memimpin Tim Dalam Melaksanakan Tugas , 135
Tabel	59	Pegawai Mampu Mempengaruhi Hal Positif Dengan Sesama Pegawai Dalam Melaksanakan Tugas, 136
Tabel	60	Sesama Pegawai Saling Menghormati Dalam Melaksanakan Tugas, 137
Tabel	61	Pegawai Memiliki Wibawa Dimata Pegawai Yang Lainnya Dalam Melaksanakan Tugas, 138
Tabel	62	Pegawai Mampu Memotivasi Sesama Pegawai Untuk Bekerja Secara Efektif Dalam Melaksanakan Tugas, 139
Tabel	63	Hasil Jawaban Responden pada Kinerja Pegawai (kepemimpinan), 140
Tabel	64	Pegawai selalu berperilaku sopan dalam melaksanakan tugas, 142
Tabel	65	Pegawai Selalu Memberi Kesan Menyenangkan Dalam Melaksanakan Tugas, 143
Tabel	66	Pegawai Selalu Memperlihatkan Sikap Yang Baik Dalam Melaksanakan Tugas, 144
Tabel	67	Hasil Jawaban Responden pada Kinerja Pegawai (kepemimpinan), 145
Tabel	68	Pegawai Selalu Berfikir Rasional Dalam Melaksanakan Tugas, 147
Tabel	69	Pegawai Memiliki Inisiatif Sendiri Untuk Menganalisis Sesuatu Dalam Melaksanakan Tugas, 148
Tabel	70	Pegawai Memiliki Inisiatif Sendiri Untuk Menciptakan Sesuatu Dalam Melaksanakan Tugas, 149
Tabel	71	Pegawai Memiliki Inisiatif Sendiri Dalam Memberikan Suatu Alasan Dalam Melaksanakan Tugas, 150
Tabel	72	Pegawai Mampu Membuat Keputusan Penyelesaian Masalah Yang Dihadapi Dalam Melaksanakan Tugas, 151
Tabel	73	Hasil Jawaban Responden pada Kinerja Pegawai (prakarsa), 152
Tabel	74	Pegawai selalu bertanggung jawab atas kebijakan yang dibuat dalam melaksanakan tugas, 154
Tabel	75	Pegawai Selalu Bertanggung Jawab Atas Pekerjaannya Dalam Melaksanakan Tugas, 155

Tabel	76	Pegawai Selalu Bertanggung Jawab Dengan Hasil Kerjanya Dalam Melaksanakan Tugas, 156
Tabel	78	Pegawai Selalu Bertanggung Jawab Dengan Hasil Kerjanya Dalam Melaksanakan Tugas, 157
Tabel	79	Pegawai Selalu Bertanggung Jawab Atas Perilaku Kerjanya Dalam Melaksanakan Tugas, 158
Tabel	80	Hasil Jawaban Responden pada Kinerja Pegawai (tanggung jawab), 159
Tabel	81	Hasil Nilai Pada Variabel Kinerja Pegawai, 161
Tabel	82	Uji Normalitas Data, 164
Tabel	83	Uji Multikolinieritas, 165
Tabel	84	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai, 167
Tabel	85	Besarnya Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai, 168
Tabel	86	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai, 169
Tabel	87	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, 170
Tabel	88	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Terhadap, 171
Tabel	89	Besarnya Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja, 172
Tabel	90	Uji Hipotesis 1, 173
Tabel	91	Uji Hipotesis 2, 174
Tabel	92	Uji Hipotesis 3, 175

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	1	Model Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard, 23
Gambar	2	Hierarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow, 29
Gambar	3	Model Penelitian, 39
Gambar	4	Struktur Organisasi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta, 66
Gambar	5	Grafik Gaya Kepemimpinan Situasional ( <i>telling</i> ), 82
Gambar	6	Grafik Gaya Kepemimpinan Situasional ( <i>selling</i> ), 86
Gambar	7	Grafik Gaya Kepemimpinan Situasional ( <i>participating</i> ), 91
Gambar	8	Grafik Gaya Kepemimpinan Situasional ( <i>delegating</i> ), 96
Gambar	9	Grafik Hasil Nilai Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional, 98
Gambar	10	Grafik Motivasi Model Hubungan Manusia, 107
Gambar	11	Grafik Motivasi Model Sunber Daya Manusia, 114
Gambar	12	Grafik Hasil Nilai Variabel Motivasi, 115
Gambar	13	Grafik Kinerja Pegawai (prestasi kerja), 121
Gambar	14	Grafik Kinerja Pegawai (kejujuran), 125
Gambar	15	Grafik Kinerja Pegawai (kedisiplinan), 129
Gambar	16	Grafik Kinerja Pegawai (kerja sama), 134
Gambar	17	Grafik Kinerja Pegawai (kepemimpinan), 141
Gambar	18	Grafik Kinerja Pegawai (kepribadian), 146
Gambar	19	Grafik Kinerja Pegawai (prakarsa), 153
Gambar	20	Grafik Kinerja Pegawai (tanggung jawab), 160
Gambar	21	Grafik Hasil Nilai Variabel Kinerja Pegawai, 162
Gambar	22	Heteroskedastisitas <i>scatterplot</i> , 166

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Kuesioner Penelitian, 190.
Lampiran	2	Pedoman Observasi, 196.
Lampiran	3	Pedoman Wawancara, 197.
Lampiran	4	Tabulasi Data Uji Istrumen, 199.
Lampiran	5	Tabulasi Data Penelitian, 206.
Lampiran	6	Hasil Perhitungan Program SPSS, 227.
Lampiran	7	Tabel R, 231.
Lampiran	8	Tabel T, 232.
Lampiran	9	Surat Bukti Penelitian, 233.
Lampiran	10	Bukti Konsultasi, 234.
Lampiran	11	Daftar Riwayat Hidup, 235.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dunia kerja selalu ditandai dengan adanya struktur organisasi dengan ciri khasnya masing-masing. Setiap struktur organisasi biasanya memiliki pemimpin, baik itu yang terpilih secara alamiah maupun melalui proses dan standar tertentu yang telah dibakukan oleh lembaganya. Proses terpilihnya pemimpin tradisional atau alamiah pada umumnya bersifat informal, mereka memiliki kharisma dan mendapat pengakuan yang kuat di hati masyarakat, maupun tokoh adat. Pemimpin formal atau fungsional biasanya memiliki pengakuan yang lebih jelas dengan batasan-batasan wewenang dan tanggung jawab tertentu.<sup>1</sup> Tidak dapat dielakkan bahwa kepemimpinan merupakan komponen yang memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi sebagai penggerak dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi pegawainya untuk bekerja lebih semangat, tenang, dan penuh dengan kasih sayang antara para karyawan.<sup>2</sup>

Sebuah organisasi atau lembaga membutuhkan manusia-manusia agar bekerja bersama sama untuk mencapai tujuan yang sama, tujuan bersama, dan tujuan bersama.<sup>3</sup> Layaknya sebuah organisasi, perpustakaan membutuhkan kepemimpinan yang ideal untuk mengatur sumber daya manusianya. Posisi

<sup>1</sup> Aunur Rohim Fakih, dan Lipo Wijayanto, *Kepemimpinan Islam* (Yogyakarta: UII Press, 2005), 1.

<sup>2</sup> Johanes Papu, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi* . ([www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com) 23 Januari 2004), diakses Kamis, 4 November 2016, pukul 20.00

<sup>3</sup> Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership* (Jakarta: Elek Media Komputindo, 2003), 26.

pemimpin dalam perpustakaan sangat vital karena kemajuan dan kesuksesan perpustakaan dalam penyediaan informasi kepada masyarakat sangat dipengaruhi oleh kebijakannya. Pemimpin dalam perpustakaan juga memegang peran penting dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan bersama sehingga perpustakaan dapat terus maju dan berkembang seperti yang diharapkan.

Menurut House dalam Gary Yukl, kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.<sup>4</sup> Sedangkan setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin bawahannya atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.<sup>5</sup>

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi mempunyai kewenangan dan berfungsi untuk memandu, mengarahkan, membimbing, membangun komunikasi yang baik, melakukan pengawasan secara periodik, dan mengendalikan para pengikutnya secara baik dan terarah.<sup>6</sup> Salah satu teori tentang gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari konsep teori situasional Harshey dan Blanchard, di mana konsep ini

---

<sup>4</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Jakarta : Indeks, 2009), 4.

<sup>5</sup> Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. 9, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), 49.

<sup>6</sup> R.Hanggoro, "Kepemimpinan dalam Organisasi Pembelajaran" *Jurnal Psikologi*. 28 Mei 2002. 21

melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya.<sup>7</sup>

Kepemimpinan adalah tugas yang harus diemban oleh seorang pemimpin dalam suatu lembaga, salah satunya adalah lembaga perpustakaan. Pemimpin merupakan faktor utama dalam upaya pencapaian tujuan perpustakaan. Kualitas pemimpin akan menentukan keberhasilan suatu perpustakaan yang dipimpin. Tugas seorang pemimpin tidaklah mudah, untuk meningkatkan produktivitas ada beberapa faktor yang harus diperhatikan, salah satunya dalam memotivasi pegawai agar menghasilkan kinerja yang diharapkan. Setiap individu memiliki kejemuhan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk menghindari kejemuhan tersebut perlu adanya motivasi untuk meningkatkan produktivitas baik secara eksternal maupun internal. Kunci untuk mendukung motivasi karyawan adalah mengetahui dan memahami apa yang memotivasi mereka.

Motivasi seseorang bekerja berbeda-beda sesuai dengan tingkat kebutuhan masing-masing individu. Sebagian orang bekerja karena tuntutan ekonomi atau pemenuhan kebutuhan keluarga sehari-hari. Sementara ada orang bekerja dengan motivasi bukan karena faktor uang atau materi, tetapi lebih sebagai bentuk aktualisasi diri di tengah-tengah masyarakat. Motivasi merupakan proses penginterpretasian terhadap dorongan yang ada pada manusia untuk melakukan tindakan dan upaya melakukan sesuatu secara lebih baik. Tindakan manusia tampak dalam perilakunya sebagai upaya pemenuhan kebutuhan (*need*) yang ada

---

<sup>7</sup> Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. 22, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 317.

didalam dirinya. Melalui motivasi, seseorang dapat melakukan sesuatu guna mencapai pemenuhan kebutuhan yang diinginkan.<sup>8</sup>

Terdapat beberapa pendekatan untuk memotivasi pegawai yang dapat dilakukan oleh sebuah lembaga atau organisasi. Motivasi dapat dilakukan dengan cara mendesain ulang pekerjaan, meliputi pemberian otonomi, memberikan tugas yang bervariasi, signifikansi tugas, identitas tugas dan *feedback*. Otonomi tugas perlu dilakukan oleh organisasi, dimana pegawai diberi kebebasan untuk mengatur pekerjaannya. Variasi tugas yaitu memberikan beberapa pekerjaan, kegiatan yang berbeda, yang memerlukan keahlian berbeda dalam melakukannya. Signifikansi tugas, yaitu sejauh mana arti penting tugas yang dirasakan oleh pegawai bagi utamanya bagi para pegawai. Identitas tugas, yaitu sejauh mana pegawai terlibat dalam penyelesaian suatu pekerjaan. *Feedback* yaitu sejauh mana adanya masukan dari rekan kerja dan atasan yang dapat memperbaiki kinerja, sehingga dari masukan dan saran tersebut pegawai yang bersangkutan akan dapat mengevaluasi terhadap kinerjanya sendiri.

Motivasi merupakan hal yang penting, terlebih lagi untuk pegawai yang bekerja di perpustakaan. Kegiatan yang dilakukan di perpustakaan bersifat monoton, maka perlu adanya pemimpin yang dapat memotivasi para pegawai perpustakaan tersebut. Pegawai pada dasarnya memiliki kemampuan kinerja masing-masing, kinerja atau performance adalah sesuatu yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing

---

<sup>8</sup> Kuswadi, *Cara mengukur kepuasan karyawan* (Jakarta: Elex media Komputindo Kelompok Gramedia, 2004), 23.

dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara royal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>9</sup>

Kepemimpinan seringkali didefinisikan sebagai kepala atau direktur dan berbagai jabatan lain yang setara. Ini adalah suatu pemikiran yang tidak sepenuhnya benar. Pemimpin tidak selalu memiliki jabatan secara struktural, tetapi kepala tidak selalu dapat disebut sebagai pemimpin. Kepala perpustakaan yang baik adalah kepala yang dapat memimpin.

Fokus penelitian ini yaitu tentang pengaruh dari gaya kepemimpinan situasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Adapun pemimpin yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Perpustakaan dan Karsipan Kota Yogyakarta. Setelah melakukan observasi, hasil observasi awal peneliti menemukan fakta bahwa gaya kepemimpinan Kepala Dinas Perpustakaan dan Karsipan Kota Yogyakarta (DPK Kota Yogyakarta) mengarah pada gaya kepemimpinan situasional, dimana teori kepemimpinan situasional menekankan pada kemampuan atau kesiapan bawahannya. Para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kemampuan atau kesiapan bawahannya kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut.<sup>10</sup>

Salah satu bukti bahwa gaya kepemimpinan di DPK Kota Yogyakarta adalah gaya kepemimpinan situasional yakni ketika pimpinan memberikan tugas kepada bawahannya yaitu dengan memberikan penawaran dan menanyakan

---

<sup>9</sup> Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 1999), 27.

<sup>10</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2007), 24.

perihal kesanggupan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Selain itu, Kepala DPK Kota Yogyakarta selalu membuat rancangan strategis tentang kebijakan yang akan diberlakukan dan meminta masukan dari bawahannya dalam forum rapat.<sup>11</sup>

Bukti pendukung bahwa gaya kepemimpinan di DPK Kota Yogyakarta adalah gaya kepemimpinan situasional yaitu pemimpin selalu melihat kemampuan dari bawahan di setiap pemberian tugas, yakni instruksi tugas diberikan secara langsung, rinci, dan jelas kepada bawahan apabila kemampuan atau kesiapan bawahan diragukan atau rendah. Selain itu terdapat wawancara peneliti dengan salah satu pegawai DPK Kota Yogyakarta yang menyatakan bahwa kepala DPK Kota Yogyakarta selalu memberikan instruksi yang tegas dan memberikan nilai tawar.<sup>12</sup>

Kepala DPK Kota Yogyakarta tidak memiliki latar belakang pendidikan Ilmu Perpustakaan, namun dapat diketahui DPK Kota Yogyakarta masuk dalam kategori perpustakaan yang cukup maju dan inofatif. Hal ini terbukti dengan prestasi dan penghargaan yang sudah diraih. Sampai saat ini belum ditemukan penelitian yang membahas tentang gaya kepemimpinan di DPK Kota Yogyakarta, oleh sebab itu perlu adanya kajian yang lebih mendalam. Seperti, apakah gaya yang telah diterapkan oleh kepala DPK Kota Yogyakarta mendapat tanggapan yang baik oleh para pegawai atau bawahannya. Oleh karena itu penilaian ini menggunakan persepsi dari pegawai, karena dengan persepsi akan

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan pegawai bagian Layanan DPK Kota Yogyakarta, (27 Oktober 2016, 13:15 WIB).

<sup>12</sup> Wawancara dengan pegawai bagian Pengembangan Perpustakaan DPK Kota Yogyakarta, (31 Oktober 2016, 13:15 WIB).

diketahui apakah gaya kepemimpinan situasional mendapat tanggapan yang baik atau tidak. Namun perlu diketahui bahwa teori persepsi pada penelitian ini hanya untuk menilai sesuatu hal yaitu tentang tanggapan gaya kepemimpinan situasional. Tidak hanya itu, kinerja pegawai yang baik ada banyak faktor yang mempengaruhi di antaranya faktor kepemimpinan dan motivasi.

Masalah yang terjadi di DPK Kota Yogyakarta dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bahwa terdapat pegawai yang termotivasi mengenai dorongan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, namun terdapat sebagian pegawai yang tidak terdorong mengikuti kegiatan tersebut dengan alasan mereka merasa kenaikan pangkat yang cukup lama yang membuat mereka tidak termotivasi. Dengan kejadian tersebut terdapat kemungkinan yang berefek pada kinerja mereka sehari-hari.

Adanya gaya memimpin serta motivasi yang tepat akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga berakibat kepada kinerja yang baik. Oleh sebab itu, peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut, dengan memilih judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan yang sudah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditentukan beberapa hal yang menjadi pokok permasalahan, yaitu:

1. Bagaimana persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan situasional di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta?
2. Bagaimana motivasi pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta?
3. Bagaimana kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta?
4. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta?
5. Adakah pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta?
6. Adakah pengaruh gaya kepimimpinan situasional dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta?

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan situasional di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.
2. Mengetahui motivasi pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.
3. Mengetahui kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

5. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.
6. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat setidaknya dua aspek yaitu aspek teoritis dan aspek praktis.

#### 1. Aspek Teoritis

Dilihat dari aspek teoritis penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan ilmu terutama yang berhubungan dengan dengan konsep kepemimpinan situasional, motivasi, dan kinerja pegawai. Selain itu diharapkan juga pada pengembangan teori bidang Ilmu Perpustakaan, maka pengertian-pengertian maupun konsep-konsep yang dapat diterapkan dan dikembangkan dalam upaya mewujudkan suatu lingkungan kerja yang kondusif dan dapat menstimulasi aktivitas bagi pegawai, sehingga proses transfer informasi dapat berjalan lancar dan berkualitas.

#### 2. Aspek Praktis

Dilihat dari aspek praktis penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pengambilan kebijakan dibidang Ilmu Perpustakaan dan pihak pimpinan perpustakaan khususnya di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. Selain itu juga sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan dan penerapan langkah-langkah yang perlu diambil pada

peningkatan kualitas dan mutu perpustakaan, khususnya yang berhubungan dengan kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

Dengan demikian manfaat penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengambilan kebijakan mengenai penetapan strategi kebijaksanaan kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.
- b. Sebagai sumbangan pemikiran untuk pengembangan perpustakaan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.
- c. Bagi peneliti, sebagai bahan penelitian lanjutan terhadap masalah yang relevan.

#### **D. Kajian Pustaka**

Kajian pustaka di dalam penulisan penelitian ini didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang dianggap mendukung kajian teori di dalam penelitian yang tengah dilakukan, serta didasarkan pada teori-teori dari sumber yang dapat menjelaskan perumusan masalah yang telah ditetapkan. Di bawah ini adalah uraian beberapa hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk kemudian dianalisis dan dikritisi dilihat dari pokok permasalahan, teori dan metode, sehingga dapat diketahui letak perbedaannya dengan penelitian yang peneliti lakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fauzan Baihaqi pada tahun 2010 yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan

Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Penelitian tersebut dijelaskan mengenai hasil penelitian yang dilakukan, hasil penelitian pertama (H1) diterima, hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Untuk penelitian kedua (H2) diterima, menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ketiga (H3) diterima, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian keempat (H4) diterima, menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian kelima (H5) diterima, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja.<sup>13</sup>

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya yaitu adanya penggunaan variabel dependen yaitu kinerja. Perbedaanya yaitu terletak pada variabel independennya, dimana penelitian di atas menggunakan variabel gaya kepemimpinan. Namun, dalam penelitian ini peneliti menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih spesifik yaitu gaya kepemimpinan situasional

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Steven Brown dan Tobia Huning pada tahun 2010 yang berjudul *Intrinsic Motivation and Job Satisfaction: the intervening Role of goal orientation*. Hasil penelitian pertama (H1) diterima,

---

<sup>13</sup> Muhammad Fauzan Baihaqi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. (Digilib: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2010)

meyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian kedua (H2) diterima, menyatakan bahwa *learning goal orientation* berpengaruh secara positif terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ketiga (H3) ditolak, menyatakan bahwa *performance prove goal orientation* berpengaruh secara negatif terhadap *job satisfaction*. Sedangkan penelitian keempat (H4) ditolak, menyatakan bahwa *performance avoid goal orientation* berpengaruh secara negatif terhadap *job satisfaction*. Penelitian kelima (H5) diterima, menyatakan bahwa *learning goal orientation* berpengaruh secara positif sebagai variabel yang memoderasi antara *intrinsic motivation* dan *job satisfaction*. Hasil penelitian keenam (H6) ditolak, menyatakan bahwa *performance prove goal orientation* berpengaruh secara negatif sebagai variabel yang memoderasi antara *intrinsic motivation* dan *job satisfaction*. dan hasil penelitian ketujuh (H7) ditolak, menyatakan bahwa *performance avoid goal orientation* berpengaruh secara negatif sebagai variabel yang memoderasi antara *Intrinsic motivation* dan *job satisfaction*.<sup>14</sup>

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya yaitu adanya penggunaan variabel independen yaitu motivasi. Perbedaannya yaitu terletak pada variabel dependennya, dimana penelitian di atas menggunakan variabel kepuasan kerja. Namun, dalam penelitian ini peneliti menggunakan kinerja pegawai.

---

<sup>14</sup> Steve Brown dan Tobia Huning, *Intrinsic Motivation and Job Satisfaction: The Intervening Role of Goal Orientation*. (E-Jurnal International: Dikti, 2010)

Jena Sarita dan Dian Agustia 2009 dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan *locus of control* terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja auditor menyatakan bahwa hasil penelitian pertama (H1) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan *locus of control* berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor. Sedangkan penelitian kedua (H2) bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan *locus of control* berpengaruh terhadap prestasi kerja auditor. Sedangkan (H3) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja auditor.<sup>15</sup>

Penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya yaitu adanya penggunaan variabel independen yaitu gaya kepemimpinan situasional dan motivasi. Perbedaanya yaitu terletak pada variabel dependennya, dimana penelitian di atas menggunakan variabel kepuasan kerja dan prestasi kerja. Sedangkan, dalam penelitian ini peneliti menggunakan variabel kinerja pegawai.

## **E. Kerangka Teoritis**

### **1. Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Moeljono, pemimpin adalah manusianya sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai sebagai pemimpin.<sup>16</sup> Adapun dari segi bahasa kepemimpinan diartikan sebagai perihal pemimpin atau

---

<sup>15</sup> Jena Sarita dan Dian Agustia, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Locus of control Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Auditor*. (Digilib: UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta 2009).

<sup>16</sup> Djokoantoso Moeljono, *Beyond leadership*, 27.

cara memimpin.<sup>17</sup> Sedangkan dari segi istilah Hempil dan Coons dalam Gary Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.<sup>18</sup> Yukl sendiri mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.<sup>19</sup> Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.<sup>20</sup>

Dari beberapa pengertian kepemimpinan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk menyetujui dan menyepakati sebuah inisiatif atau gagasan demi pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan juga tidak akan lepas dari sebuah hubungan atau interaksi antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini senada dengan pendapat Thoha yang menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah hubungan timbal balik antara mereka yang memilih untuk memimpin dan mereka yang memutuskan untuk mengikuti”.<sup>21</sup> Untuk mengetahui lebih jelas tentang kepemimpinan, perlu kiranya untuk mengetahui unsur-unsur utama esensi kepemimpinan yaitu:<sup>22</sup>

<sup>17</sup> KBBI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (<http://kbbi.web.id/pimpin>). Diakses 7 November 2016.

<sup>18</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 4.

<sup>19</sup> *ibid*, 8.

<sup>20</sup> Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. 9, 9.

<sup>21</sup> James A. Kouzes, Barry Z. Posner, “*Kredibilitas*” alih bahasa: Anton Adiwiyoto (Jakarta: Profesional Book, 1997), 33.

<sup>22</sup> Sudaryono, *Leadership: Teori dan Praktek kepemimpinan* (Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia, 2012), 9.

1. Unsur pemimpin atau yang mempengaruhi.
2. Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi.
3. Unsur interaksi atau kegiatan atau usaha dan proses mempengaruhi.
4. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi.
5. Unsur perilaku atau kegiatan sebagai hasil mempengaruhi

Konsep tentang kepemimpinan sendiri telah dikenal dan berkembang cukup lama di Indonesia. Sebuah semboyan yang bermakna filosofis tentang kepemimpinan yang sangat terkenal karya Ki Hajar Dewantoro yaitu<sup>23</sup>: (1) *Ing ngarso sung tulodo*, yang berarti kalau pemimpin itu berada di depan, ia memberi teladan, (2) *Ing madyo mangun karso*, yang berarti kalau pemimpin itu berada di tengah, ia membangkitkan tekad dan semangat, dan (3) *Tut wuri handayani*, yang berarti kalau pemimpin itu berada di belakang, ia berperanakan kekuatan pendorong dan penggerak. Dari semboyan di atas dapat dipahami bahwa seorang pemimpin harus tahu posisi dimana dia berada dan fungsi apa yang dapat ia lakukan untuk menjalankan kepemimpinan yang efektif.

### **b. Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam kepemimpinannya, gaya tersebut secara tidak langsung melekat pada sifat dan perilaku setiap pemimpin. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dengan orang lain.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), 123.

<sup>24</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), 29.

Wijaya Supardo mengungkapkan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal”.<sup>25</sup> Gaya kepemimpinan juga diartikan sebagai cara pemimpin dalam menggerakan dan mengarahkan pada bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan.<sup>26</sup>

Dari beberapa pendapat tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sebuah perilaku yang melekat pada diri seseorang dalam mempengaruhi orang lain baik itu secara individual, kelompok atau organisasi. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin juga tergantung pada kapasitas dari kepribadiannya, dari pengalaman yang dimilikinya, dan dari situasi yang dihadapi. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mengakomodir, mempersatukan suara mayoritas tanpa mengesampingkan minoritas dengan gaya kepemimpinan yang dimilikinya sehingga tercapai tujuan bersama.

Teori kepemimpinan dapat dikaji melalui empat pendekatan, yaitu<sup>27</sup>:

#### 1. Pendekatan Teori Sifat (*Traits*)

Pendekatan teori sifat ini memberikan kesimpulan bahwa pemimpin-pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, not made*). Potensi untuk memimpin bagi para pemimpin diasumsikan telah ada sejak luhur atau mempunyai sifat pembawaan sejak lahir (*innate qualities*) yang memungkinkan

<sup>25</sup> Wijaya Supardo, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cet,1 (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), 4.

<sup>26</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Yogyakarta; Graha Ilmu. 2015), 45.

<sup>27</sup> Latihan *Kepemimpinan Islam Tingkat Dasar (LKID)*, cetakan 5, (Yogyakarta: UII Press, 2005), 71.

mereka untuk memimpin orang lain. Pendekatan ini beranggapan bahwa untuk menjadi pemimpin yang sukses, seseorang dapat ditentukan oleh kemampuan pribadi yang pemimpin. Kemampuan pribadi ini maksudnya adalah kualitas seseorang dengan berbagai macam sifat, perangai, perilaku, dan ciri-ciri yang melekat di dalam dirinya.

## 2. Pendekatan Perilaku (*Behavior*)

Pendekatan ini berlandaskan pada keyakinan bahwa keefektifan pemimpin menggunakan gaya khusus untuk memimpin perorangan dan kelompok dalam mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama akan menghasilkan moral (budi pekerti yang luhur).

## 3. Pendekatan Mutakhir

Pada pendekatan mutakhir terdapat beberapa teori yaitu:

### a) Teori Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik memiliki dampak yang kuat terhadap bawahannya. Mereka memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, kepercayaan diri, serta pendirian dalam keyakinan-keyakinan dan tujuan. Motivasi ditimbulkan dengan membawa inspirasi dengan permintaan-permintaan inspirasional terhadap nilai-nilai para staf. Dengan demikian para bawahan merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut benar, mereka menjadi staf yang setia, pengikut yang terlibat benar, mereka menjadi staf yang setia, pengikut yang terlibat secara emosional dalam tujuan organisasi. Para pemimpin kharismatik mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi mengenai kinerja bawahannya serta mengekspresikan rasa percaya

pada stafnya, dengan demikian menjadikan para stafnya memiliki rasa percaya diri dan komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Para bawahan lebih besar kemungkinannya akan mengatribusikan karisma kepada pemimpin yang menggunakan kekuatan personal dan permintaan persuasif untuk memperoleh komitmen terhadap sebuah visi yang baru.<sup>28</sup>

b) Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang lebih menekankan pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan staf yang melibatkan hubungan pertukaran (*exchange*). Pegawai yang memperoleh imbalan segera (*immediate*) dan nyata (*tangible*) apabila memenuhi perintah pemimpin. Pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya melalui pemberian imbalan kontijen (*contingent reward*) dan manajemen melalui eksepsi (*management by exception*).

Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses, yaitu para pemimpin dan bawahan saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Tingkat seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para staf. Para staf dari pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan yang lebih dari pengharapan sebelumnya. Pemimpin transformasional adalah seseorang yang memiliki gaya kepemimpinan kharismatik yang mampu melakukan stimulasi

---

<sup>28</sup> Garry Yukl, *Leadership in Organization*, (New Jersey: Prentice Hall, 1994), 13.

intelektual para pengikutnya sehingga para anak buahnya mampu menggunakan cara baru dalam menghadapi masalah-masalah organisasi. Karakteristik kepemimpinan transformasional ditujukan melalui empat faktor perilaku, yaitu *inspirational motivation, konsiderasi individual, stimulasi intelektual, dan idealized influence kharismatik*.<sup>29</sup>

#### 4. Pendekatan Kontijensi (*contingency*)

Pendekatan ini berasumsi bahwa keefektifan personalitas, gaya, atau perilaku pemimpin tergantung pada sejauh mana pemimpin mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada.

##### a) Teori Kontijensi

Menurut Fiedler kinerja kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Terdapat tiga dimensi relasi, yaitu hubungan pimpinan dengan anggota, tingkat dalam struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang diperoleh melalui wewenang formal.

##### b) Teori Kepemimpinan *Path-Goal*

Teori ini bersumber dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif menjelaskan jalur (*path*) untuk membantu staf mereka bertolak dari permulaan menuju pencapaian tujuan kerja dengan mengatasi berbagai hambatan. Terdapat empat tipe kepemimpinan dalam pendekatan ini, yaitu: pertama, kepemimpinan direktif, dimana bawahan mengetahui apa yang diharapkan dan apa yang diperintahkan oleh pimpinan. Kedua, kepemimpinan suportif, dimana pemimpin bersedia menjelaskan, menjadi sahabat, mudah didekati, dan memberikan

---

<sup>29</sup> Latihan Kepemimpinan Islam Tingkat Dasar, 74.

dukungan pada bawahan sehingga kedekatan pimpinan dengan para pengikutnya sangat erat dan interaksi dan komunikasi diantara keduanya terjalin dalam dua arah. Ketiga, kepemimpinan partisipatif, di mana pemimpin meminta saran-saran dan masukan serta kritik dari bawahan, tetapi pengambilan keputusan tetap berada di tangan pimpinan. Keempat, kepemimpinan berorientasi pada prestasi, di mana pemimpin menciptakan tantangan-tantangan yang menarik bawahan agar bawahan dapat termotivasi dalam rangka mencapai tujuan dan melaksanakan dengan sungguh dan sebaik mungkin.<sup>30</sup>

### c) Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard. Mereka mengidentifikasi dua dimensi gaya kepemimpinan, yaitu *Task Behaviour* di mana menunjukkan sejauh mana pemimpin mengkhususkan tugas individu atau kelompok, kegiatan, dan tanggung jawab untuk menentukan penentu tujuan, pengorganisasian, penjadwalan, pengarahan, dan pengawasan. Selanjutnya adalah *Relationship Behavior* di mana menunjukkan pada perilaku pemimpin dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan para staf seperti mendengarkan, mendukung, memfasilitasi interaksi, memberi umpan balik (*feedback*), dan mendukung individu dan kelompok. Dari kombinasi dua dimensi di atas menghasilkan empat gaya yang dilakukan pemimpin dengan gaya ini, yaitu:

- 1) *Telling*, tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah (bawahan bersifat pasif hanya sebagai pendengar saja, tanpa adanya umpan balik darinya. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan menunjukkan atau

---

<sup>30</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, 13

mengatakan kepada para pengikutnya mengenai apa, dimana, dan kapan, untuk dilakukan tugas-tugasnya (pada umumnya perintah ini disampaikan secara tertulis dari pimpinan untuk stafnya).

- 2) *Selling*, menggunakan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap pengikut. Keputusan tetap di tangan pemimpin, akan tetapi atas dasar masukan dari para bawahannya.
- 3) *Participating*, pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai apa yang terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi. Artinya keputusan diambil atas dasar musyawarah dan mufakat dalam sebuah forum rapat.
- 4) *Delegating*, pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik atau dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya. Selanjutnya bawahan mendapatkan kewenangan penuh di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan arahan dari pemimpin mereka tersebut. Dengan kata lain pemimpin mendelegasikan tugas secara penuh terhadap bawahannya dan melaksanakan tugasnya.

### c. Gaya Kepemimpinan Situasional

Para ilmuan banyak berdebat mengenai gaya kepemimpinan yang paling efektif dengan menunjukkan berbagai macam teori-teori salah satunya adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan yang ideal karena karakteristik gaya kepemimpinan ini bersifat tegas dan disiplin namun disisi lain mempertimbangkan kemampuan dan kematangan orang-orang yang dipimpin. Setiap pemimpin berfungsi dalam

setiap situasi, baik berupa situasi manusia, fisik dan waktu, setiap terjadi perubahan situasi membutuhkan perubahan juga dalam kemampuan memimpin seseorang.<sup>31</sup> Oleh karena itu seorang pemimpin harus fleksibel tidak terlalu kaku jika menghadapi berbagai masalah dan mempunyai kemampuan yang besar dalam beradaptasi pada berbagai situasi dilingkungan sekitarnya. Dengan demikian gaya kepemimpinan situasional dirasa sangat cocok dan tepat untuk seorang pemimpin.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Safaria teori situasional berfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin.<sup>32</sup> Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri.<sup>33</sup> Hersey dan Blanchard dalam Thoha juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:<sup>34</sup>

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pemimpin.
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan situasional termasuk tipe gaya kepemimpinan baru dengan menggabungkan 4 (empat) gaya kepemimpinan yang diadopsi dan disesuaikan dengan empat

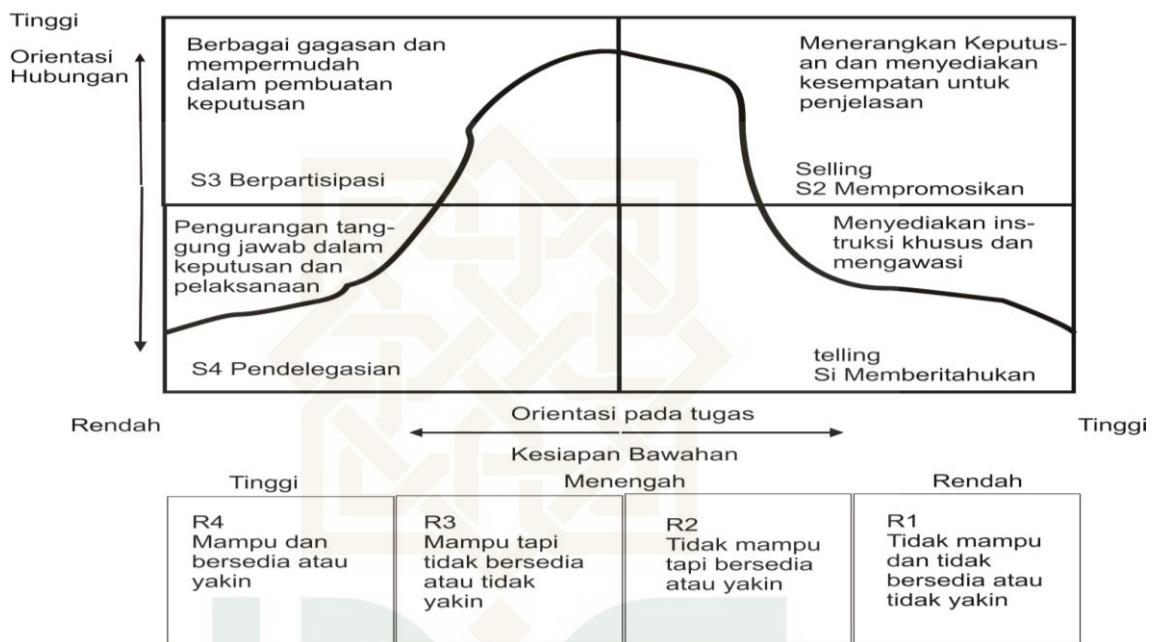
<sup>31</sup> Riduan R. Amin, *Manajemen Peralatan Berat untuk Jalan*. (Yogyakarta; Graha Ilmu. 2015), 9.

<sup>32</sup> Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 70.

<sup>33</sup> Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, 322.

<sup>34</sup> *Ibid*, 317.

karakteristik kesiapan dan kematangan bawahan, keempat gaya tersebut masing-masing adalah instruksif (*telling style*), konsultatif (*selling style*), partisipatif (*participating style*), dan delegatif (*delegating style*).



**Gambar. 1**  
Model Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard.<sup>35</sup>

“S” pada gambar adalah singkatan dari *Style*, dan “R” pada gambar merupakan singkatan dari *Readiness*. Gambar table di atas dibaca mulai dari bagian kanan terlebih dahulu, dimana keadaan dalam organisasi seperti R1, akan efektif apabila gaya kepemimpinan yang digunakan adalah dengan gaya S1 pada table, begitu juga seterusnya. Kurva pada gambar juga menunjukkan tinggi rendahnya hubungan kerja antara *leader* dan juga *follower*, dimana letak S dibawah menunjukkan rendahnya hubungan dan apabila S di atas menunjukkan tingginya hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Adapun penjelasan empat gaya kepemimpinan situasional yaitu:<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 71.

### 1. Gaya S1: Instruktif (*telling*)

Instruktif yaitu suatu tugas yang diberikan oleh seorang atasan dimana seorang bawahan perlu bertindak atau menahan diri untuk bertindak dalam suatu keadaan tertentu.<sup>37</sup>

Pada gaya ini pemimpin memberitahu kepada bawahan tentang apa yang harus dilakukan, dimana dan bagaimana cara melaksanakannya. Selain itu, pemimpin menentukan struktur/peran bawahan.<sup>38</sup>

Lebih lanjut, Trianto menjelaskan bahwa gaya ini bersifat instruksi-instruksi yang mengarahkan bawahan secara ketat di dalam menyelesaikan tugas tugasnya. Pada gaya S1 ini pemimpin lebih banyak memberitahu, membimbing, mengarahkan, dan menentukan peranan bawahan, serta pemimpin tegas dalam mengarahkan dan mengawasi bawahan.<sup>39</sup>

Gaya ini sangat sesuai ketika kemampuan dan kesiapan bawahan rendah (R1) yang ditandai dengan keterampilan dan keahlian yang rendah serta kurangnya motivasi dalam bekerja.

### 2. Gaya S2: Konsultatif (*selling*).

Konsultatif pada gaya ini pemimpin memberi kesempatan untuk berdialog kepada pimpinan dalam melaksanakan tugasnya. Pada situasi ini

---

<sup>36</sup> *ibid*, 71-73.

<sup>37</sup> Moekijat, *Kamus Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1990), 237.

<sup>38</sup> Paul Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 5th ed (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988), 177-178.

<sup>39</sup> Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, 71-73.

bawahan dapat mengajukan pertanyaan dalam melaksanakan tugas, sehingga terciptanya komunikasi dua arah.<sup>40</sup>

Penjelasan lebih lanjut bahwa gaya ini ditandai dengan komunikasi dialogis dari pemimpin, walaupun masih memberikan pengarahan tetapi pemimpin meminta masukan dari bawahan sebelum membuat keputusan. Pemimpin juga memberikan dukungan sosio-emosional agar bawahan turut bertanggung jawab dalam pekerjaannya.<sup>41</sup>

Gaya ini sangat sesuai dengan kesiapan dan kematangan bawahan yang dalam kategori sedang (R2) yang ditandai dengan kemampuan serta keahlian yang rendah, tetapi memiliki motivasi yang kuat.

### 3. Gaya S3: Partisipatif (*participating*)

Partisipatif yaitu keterlibatan baik rokhaniah maupun perasaan dari seorang atasan dalam suatu organisasi untuk memikul bagian tanggung jawabnya.<sup>42</sup>

Pimpinan pada gaya ini tidak lagi memberitahu apa yang harus dilakukan, dimana untuk melakukannya atau bagaimana melakukannya. Pada posisi ini seorang pemimpin melakukan diskusi, memberi dukungan dan memfasilitasi dalam melaksanakan tugas.<sup>43</sup>

Penjelasan lebih lanjut bahwa gaya ini ditandai dengan kerjasama antara pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan, melalui diskusi, dan memberikan kemudahan akses informasi penting. Pemimpin

---

<sup>40</sup> Paul Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 178.

<sup>41</sup> Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, 71-73.

<sup>42</sup> Moekijat, *Kamus Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1990), 365.

<sup>43</sup> Paul Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 178-179.

selalu melibatkan bawahan untuk berpatisipasi di dalam setiap aktivitas kerja. Dengan memberikan kesempatan partisipasi kepada bawahan, maka motivasi bawahan akan semakin berkembang dengan baik.<sup>44</sup>

Gaya ini sangat sesuai dengan kesiapan bawahan yang termasuk dalam kategori sedang (R3), yang ditandai dengan kemampuan dan keahlian tinggi yang dimiliki bawahan, tetapi kurang mempunyai motivasi untuk mengaktualkan kemampuannya tersebut.

#### 4. Gaya S4: Delegatif (*delegating*)

Delegatif yaitu tindakan mempercayakan bagian pekerjaan seorang atasan untuk diselesaikan oleh seorang bawahan.<sup>45</sup>

Pada gaya ini pemimpin hanya mengamati yang terjadi. Bawahan diberi kesempatan untuk mengambil tanggung jawab penuh dan memberi kebebasan dalam melaksanakan tugas, karena bawahan sudah dianggap mampu.<sup>46</sup>

Penjelasan lebih lanjut bahwa gaya ini ditandai dengan kebebasan dan pendeklasian tugas serta wewenang yang luas kepada bawahan. Pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan pengawasan, karena kemampuan dan keahlian bawahan dianggap sangat tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien.<sup>47</sup>

Gaya mendelegasikan ini sangat sesuai dengan keadaan bawahan yang masuk di dalam kategori kesiapan tinggi (R4), yang ditandai dengan kemampuan dan keahlian yang tinggi dari bawahan, serta adanya motivasi

<sup>44</sup> Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, 71-73.

<sup>45</sup> Moekijat, *Kamus Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1990), 115.

<sup>46</sup> Paul Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 179.

<sup>47</sup> Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, 71-73.

yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya. Pendeklasian tugas ini akan membuat bawahan semakin berkembang dan diberdayakan sehingga keahlian yang tinggi dan motivasi yang tinggi menjadi syarat utama bagi bawahan sebelum mereka menerima pendeklasian tugas.

## 2. Motivasi

### a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata “motif” yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat di dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat, dan motif juga tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku.<sup>48</sup>

Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.<sup>49</sup> Motivasi merupakan faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong hasrat atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Hasrat ini dapat berbentuk usaha kuat dan lemah. Bagi pegawai yang memiliki motivasi kuat dankeras berarti ia memiliki semangat kerja

---

<sup>48</sup> Hamzah B Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 3.

<sup>49</sup> Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 102.

yang tinggi, sebaliknya motivasi lemah berarti keinginan untuk bekerja akan menjadi rendah.<sup>50</sup>

### b. Motivasi Pegawai

Salah satu tugas dari pimpinan adalah memotivasi para bawahannya dalam bekerja. Para pakar mengemukakan berbagai teori motivasi yang disusun berdasarkan asumsi tertentu. Sejumlah teori motivasi mempergunakan asumsi bahwa motivasi dasarnya adalah memenuhi kebutuhan yang berada dalam diri manusia. Abraham Maslow membangun berdasarkan hierarki kebutuhan.

Seperti yang sudah di jelaskan sebelumnya bahwa Maslow<sup>51</sup> mengemukakan, manusia mempunyai sejumlah kebutuhan yang diklasifikasikan pada lima tingkatan atau hierarki (*hierarchy of needs*), yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan yang mencerminkan harga diri (penghargaan), dan kebutuhan aktualisasi diri.

Kebutuhan fisiologis terdiri dari kebutuhan pangan, sandang, dan papan. Perihal kebutuhan keamanan tidak hanya menyangkut keamanan fisik akan tetapi juga keamanan mental psikologis dalam meniti karier dalam arti mendapat perlakuan yang manusiawi dan tidak selalu dihantui oleh pengenaan saksi, apa lagi pemutusan hubungan kerja.

Kebutuhan sosial meliputi perlunya pemenuhan kebutuhan manusia terhadap kebersamaan, silaturahmi dan kerjasama dalam kehidupan berorganisasi. Apabila jalinan kebersamaan ini telah terbangun dengan baik, maka jika terjadi

---

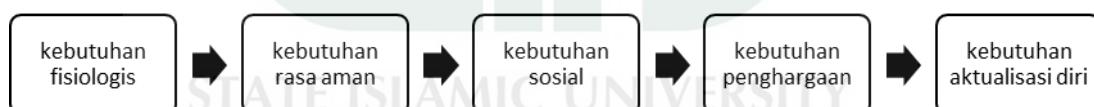
<sup>50</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasi, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, (Jakarta: Grasindo, 2002), 321.

<sup>51</sup> Abraham H. Maslow, *Motivasi dan Kepribadian 1: Teori Motivasi dengan pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia*, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994), 43.

persaingan kekaryaan akan lahir persaingan yang sehat, dan pelaksanaan tugas pekerjaan akan didasarkan pada pendekatan sinergi.

Kebutuhan penghargaan juga tidak kalah pentingnya bagi manajemen yaitu memuaskan kebutuhan yang mencerminkan pengakuan harkat, martabat dan harga diri para bawahan. Pemenuhan kebutuhan ini biasanya diwujudkan dengan simbol-simbol yang beraneka ragam seperti tanda pangkat, tanda jabatan, tanda-tanda penghargaan, tanda-tanda jasa, piagam, fasilitas ruang kerja yang lengkap dan nyaman.

Kebutuhan terakhir menurut Maslow yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Bentuk dari pemenuhan kebutuhan yang paling nyata dan menonjol adalah kesempatan untuk menimba ilmu pengetahuan baru serta menggali keterampilan baru. Wahana utamanya ialah, kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan tambahan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Kelima tingkatan kebutuhan dalam teori Maslow dapat divisualisasikan sebagai berikut:



**Gambar. 2**  
**Hierarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow**

Pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan tersebut dilakukan secara berjenjang dalam arti kebutuhan keamanan dapat dipenuhi setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi dan seterusnya.

Clayton Alderfer dalam Hariandja pencetus teori *Existence Relatedness Growth* (ERG) dimana teori ini sebenarnya hampir sama dengan teori Maslow,

yang menyatakan bahwa ada tiga jenis kelompok kebutuhan manusia, yaitu: 1) *Existence*, berkaitan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Apabila dihubungkan dengan teori Maslow ini erat kaitannya dengan kebutuhan fisik dan keamanan. 2) *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dan bersosialisasi dengan orang lain. Kesamaannya dengan teori Maslow setara dengan kebutuhan sosial dan pengakuan. 3) *Growth* berhubungan dengan pengembangan diri, senada dengan kebutuhan *self-actualization* dari teori Maslow. Teori ERG dapat berlaku secara fleksibel dan tidak kaku sebagaimana teori Maslow, dimana kebutuhan atas dapat dipenuhi apabila kebutuhan bawah sudah terpenuhi.<sup>52</sup>

Pendapat lain mengenai motivasi akan kebutuhan-kebutuhan khusus yang didinginkan pegawai dalam lingkungan menurut E. Koswara adalah: (1) upah yang layak, (2) kerja yang tetap, (3) kolega yang baik, (4) kesempatan untuk mendapatkan pengalaman, (5) pimpinan yang baik, (6) suasana kerja yang menyenangkan, (7) kesempatan untuk berkembang.<sup>53</sup>

Telah diuraikan bahwa meningkatnya gaji pegawai dalam suatu organisasi/lembaga merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja.<sup>54</sup> Tetapi tidak semua orang disuatu organisasi meningkatkan motivasinya karena gaji saja, melainkan banyak faktor yang berpengaruh terhadap motivasi

---

<sup>52</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 332.

<sup>53</sup> E. Koswara, *Teori Motivasi dan Penelitiannya*, (Bandung: Angkasa, 1989), 61.

<sup>54</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 129.

kerja. Menurut Notoatmodjo motivasi kerja dibagi menjadi tiga model, yaitu sebagai berikut<sup>55</sup>:

1) Model Tradisional

Model ini menekankan bahwa untuk memotivasi bawahan agar mereka meningkatkan kinerjanya, perlu pemberian insentif berupa materi ketika pegawai mempunyai prestasi tinggi. Pegawai yang mempunyai prestasi makin baik, maka makin banyak atau makin sering pegawai tersebut mendapat insentif.

2) Model Hubungan Manusia

Model ini menekankan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, perlu dilakukan pengakuan bahwa pegawai bagian dari organisasi, memperhatikan kebutuhan mereka dalam melaksanakan tugas, meyakinkan kepada setiap pegawai bahwa peran setiap pegawai adalah penting bagi organisasi. Oleh sebab itu, model ini lebih menekankan memberikan kebebasan berpendapat, dan berkreasi dalam melaksanakan tugas.

3) Model Sumber Daya Manusia

Menurut model ini, untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai perlu adanya pemberian tanggung jawab yang seluas-luasnya dalam melaksanakan tugas. Motivasi dan gairah kerja pegawai akan meningkat jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya dalam melaksanakan tugas. Tidak kalah

---

<sup>55</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 130-132.

pentingnya memberikan penghargaan (*reward*) kepada bawahan yang berprestasi atau kinerjanya baik. Kemudian pemimpin juga memberikan hukuman (*punishment*) kepada bawahan yang kurang berprestasi atau kinerjanya rendah.

### 3. Kinerja Pegawai

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah sesuatu yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara royal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>56</sup> Sama halnya dengan pengertian yang diungkapkan Mangkunegaran, bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.<sup>57</sup>

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Terdapat empat faktor penting di dalam unsur kerja, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, peran dan tingkat motivasi

---

<sup>56</sup> Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 1999), 27.

<sup>57</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 67.

seorang pegawai, serta besarnya penghasilan yang mereka terima. Semakin tinggi faktor-faktor tersebut, maka semakin besar kinerja yang dihasilkan.<sup>58</sup>

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang yang mengacu pada kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan secara kualitas serta kuantitas dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **b. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pegawai merupakan bagian terpenting dari seluruh proses kekaryaan yang bersangkutan. Artinya, bahwa penilaian kinerja pegawai mempunyai nilai arti bagi pegawai yang bersangkutan dan bagi organisasi/lembaga. Bagi pegawai, penilaian tersebut memiliki peran sebagai umpan balik tentang berbagai hal, seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan maupun potensi, yang pada akhirnya akan bermanfaat untuk menentukan tujuan jalur/pengembangan karier.

Sedangkan untuk organisasi/lembaga, hasil penilaian kinerja sangat penting untuk pengambilan keputusan dalam berbagai hal, seperti rekrutmen pegawai baru, pendidikan dan pelatihan pegawai, identifikasi kebutuhan pegawai, seleksi, penempatan, promosi pegawai serta sistem upah karyawan. Banyak ahli manajemen yang memberi batasan tentang penilaian pegawai. Diantaranya, menurut Bernardin dan Russell dalam Gomes<sup>59</sup> memberi batasan penilaian performansi yaitu “... *a way of measuring the contributions of individuals to*

<sup>58</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 105.

<sup>59</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2003), 89.

*their organizations*” dimana penilaian performansi merupakan suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu anggota organisasi pada organisasinya.

Pengukuran kinerja dipergunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Bellows dalam Manullang merumuskan sebagai berikut: “penilaian pegawai adalah sebuah penilaian periodik secara sistematis akan peranan dari pada seseorang terhadap organisasi, yang biasanya dilakukan oleh seorang supervisor atau seorang lainnya dalam situasi memperhatikan cara pelaksanaan pekerjaanya”.<sup>60</sup>

Sedangkan Robbin mengajukan tiga kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:<sup>61</sup>

- 1) Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan
- 2) Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus di selesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.
- 3) Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu maupun peristiwa.

Dharma juga memberikan penambahan bahwa dalam kinerja atau pengukuran terhadap prestasi kerja maka ketepatan waktu juga berpengaruh karena ketepatan waktu menurutnya merupakan suatu jenis khusus dari ukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian kegiatan.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Manulang M, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta:BPFE, 2001), 146.

<sup>61</sup> Robbin P. Stephen, *Perilaku Organisasi*, Jilid I (Jakarta: Prenhanllindo, 2006), 102.

<sup>62</sup> Dharma, Agus, *Manajemen Prestasi Kerja: Pedoman Praktis Bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja* (Jakarta: Rajawali, 1991), 62.

Menurut Hasibuan, unsur-unsur penilaian kinerja pegawai dikatakan baik dapat dinilai dari beberapa hal yaitu<sup>63</sup>:

1) Kesetiaan

Mengukur kesetiaan pegawai terhadap organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga nama baik organisasi tempat dimana mereka bekerja.

2) Prestasi Kerja

Menilai hasil kerja pegawai dari segi kualitas kerja dan kuantitas kerja yang memenuhi target dalam melaksanakan tugas.

3) Kejujuran

Menilai dari kejujuran pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan memenuhi perjanjian terhadap orang lain.

4) Kedisiplinan

Menilai kedisiplinan bahwa pegawai mematuhi peraturan-peraturan dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi yang diberikan dari atasan.

5) Kreativitas

Menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya dalam melaksanakan tugas, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

---

<sup>63</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi Revisi, cetakan ke-6, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 95.

6) Kerja Sama

Menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya dalam melaksanakan tugas bersama sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7) Kepemimpinan

Menilai kemampuan pegawai untuk memimpin, berpengaruh hal positif, saling menghormati, serta berwibawa, dan mampu memotivasi sesama pegawai untuk bekerja secara efektif dalam melaksanakan tugas.

8) Kepribadian

Menilai pegawai dari sikap dan perilaku, yaitu sopan, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dalam melaksanakan tugas.

9) Prakarsa

Menilai kemampuan berpikir yang rasional dan memiliki inisiatif sendiri untuk menganalisis, menciptakan, memberikan suatu alasan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya dalam melaksanakan tugas.

10) Tanggung Jawab

Menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan: kebijakan yang dibuat, pekerjaannya, hasil kerjanya, dan sarana prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya dalam melaksanakan tugas.

Tidak hanya itu, kinerja juga dapat di ukur melalui indikator-indikator yang telah di kemukakan oleh Gomes dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu<sup>64</sup>:

- 1) Kuantitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan (*quantity of work*)
- 2) Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya (*quality of work*)
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan (*Job knowledge*)
- 4) Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan (*creativness*)
- 5) Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain (*coorperation*)
- 6) Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja (*dependability*)
- 7) Semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab (*initiative*)
- 8) Kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi (*personal qualities*)

Secara umum tujuan penilaian kerja yaitu untuk memeberi hadiah atas kinerja sebelumnya dan untuk memeberi motivasi guna peningkatan prestasi kerja pada masa yang akan datang. Pengukuran prestasi merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: ANDI, 2002), 142.

<sup>65</sup> Yulianto, *Motivasi Kerja dalam Majalah Tekna*, vol. 51, 2003, 74.

#### 4. Persepsi

Persepsi dapat diartikan sebagai tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui penginderaannya. Persepsi juga merupakan proses seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi. Disamping itu, persepsi dapat dilihat dari proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik melalui penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman.<sup>66</sup>

Aspek sosial dalam persepsi memainkan peranan yang amat penting dalam perilaku organisasi. Persepsi sosial itu sendiri adalah berhubungan secara langsung dengan bagaimana seseorang individu melihat dan memahami orang lain. Pegawai-pegawai suatu departemen secara rutin terlibat dalam proses persepsi ini dalam hal mereka mengenal, melihat, memahami, dan menilai satu sama lainnya. Seperti pimpinan akan melihat dan menilai stafnya, begitu juga staf melihat dan menilai atasannya. Banyak terdapat bermacam-macam faktor yang masuk ke dalam persepsi sosial, tetapi faktor utama yaitu faktor psikologi dan kepribadian.<sup>67</sup>

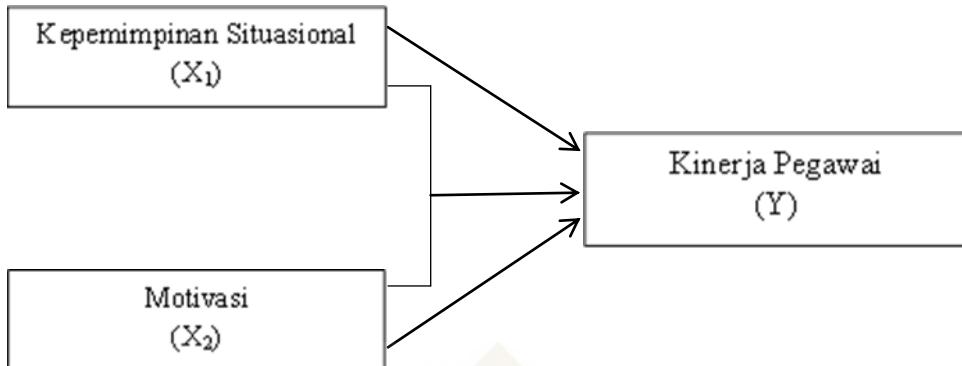
#### F. Hubungan antar Variabel

Di dalam penelitian ini peneliti akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan situasional, motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. Penelitian ini membagi tiga variabel, yaitu sebagai berikut:

---

<sup>66</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, edisi kedua (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), 359.

<sup>67</sup> Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 159-160.



**Gambar. 3**  
**Model Penelitian**

Dari gambar di atas dijelaskan bahwa peneliti akan melakukan suatu penelitian tentang suatu pengaruh antara kepemimpinan situasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Adapun kerangka teorinya adalah sebagai berikut:

1. Persepsi Pegawai terhadap Gaya Kepemimpinan Situasional
2. Motivasi Pegawai
3. Kinerja Pegawai
4. Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai
5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

## **G. Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $H_a$  : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

$H_0$  : Gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

2.  $H_a$  : Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

$H_0$  : Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

3.  $H_a$  : Gaya kepemimpinan situasional dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

$H_0$  : Gaya kepemimpinan situasional dan motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

## **H. Metodelogi Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Melihat dari informasi yang akan digali, jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Dimana penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang memiliki tujuan untuk membuktikan sebuah teori.<sup>68</sup> Target dari penelitian kuantitatif yaitu memperoleh skor dari responden penelitian untuk mengukur variabel yang diteliti.

---

<sup>68</sup> Poerwandari, *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia* (Jakarta : LPSP3, 2005), 30.

## 2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian di lakukan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta, dengan alamat Jalan Suroto No. 9, Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari sampai dengan bulan September 2017.

## 3. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta yaitu berjumlah 100 pegawai. Adapun untuk pengambilan sampel dari populasi Riduwan berpendapat bahwa<sup>69</sup>:

“untuk sekedar cancer-cancer maka apabila subjek kurang dari  $\leq 100$ , maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, selanjutnya jika subjeknya besar yaitu  $> 100$  dapat diambil antara 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih”.

Berdasarkan pendapat Riduwan tersebut, maka peneliti mengambil seluruh populasi untuk dijadikan responden yaitu berjumlah 100 orang. Dengan kata lain, sampling penelitian ini adalah sampling jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.<sup>70</sup>

## 4. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner, observasi, wawancara dan dokumentasi.

<sup>69</sup> Riduwan, *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2009), 70.

<sup>70</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (mixed methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 126.

### a. Kuesioner

Kuesioner yaitu berupa daftar pertanyaan yang dibuat untuk mencari jawaban dari responden, dalam hal ini data di kumpulkan dengan menggunakan teknik instrumen yang berbentuk kuesioner. Kuesioner adalah pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberi tanda pada salah satu beberapa pilihan jawaban yang telah disediakan, atau menuliskan jawabannya.<sup>71</sup>

Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada responden disusun secara sistematis dalam bentuk suatu daftar dan disediakan kemungkinan pilihan jawabannya (alternatif jawaban), dimana responden memberikan jawabannya dengan memberikan takda ceklis (✓) pada salah satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai/tepat. Penggunaan kuesioner ini adalah untuk memperoleh/mengumpulkan data-data yang berkenaan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu gaya kepemimpinan situasional, motivasi, dan kinerja pegawai. Teknik ini dipilih karena teknik ini efisien dalam waktu, peneliti dapat menjangkau sejumlah responden, responden dapat menjawab dengan cepat karena berbentuk kuesioner, oleh sebab itu responden bisa memilih pertanyaan yang sesuai.

Dibutuhkan beberapa teknik dalam membuat kuesioner, seperti menentukan skala yang akan digunakan dalam pembuatan kuesioner. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah *skala likert*. Skala likert dipilih karena untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang

---

<sup>71</sup> Singarimbun, M dan Sofyan, E. *Metode Penelitian Survey*. (Jakarta. LP3ES. 1995), 28.

tentang fenomena sosial.<sup>72</sup> Alasan lain penggunaan *skala likert* pada teknik pengumpulan data dengan kuesioner yaitu memungkinkan responden untuk mengekspresikan intensitas perasaan responden.<sup>73</sup> *Skala likert* pada penelitian ini menggunakan 5 alternatif jawaban. Tiap jawaban responden pada tiap butir pernyataan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

No.	Jawaban	Skor	Simbol
1.	Sangat Setuju	5	SS
2.	Setuju	4	S
3.	Netral	3	N
4.	Tidak Setuju	2	TS
5.	Sangat Tidak Setuju	1	STS

**Tabel. 1**  
**Skor Jawaban Kuesioner**  
Sumber: Data Premier pada 2017

b. Observasi

Observasi dalam penelitian ini untuk mengetahui secara langsung pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

c. Wawancara

Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal yang bertujuan memperoleh informasi, yang dilakukan dalam sebuah percakapan secara berhadapan atau bisa pula melalui telepon yang terjadi dalam jangka waktu tertentu.<sup>74</sup> Teknik wawancara ini digunakan untuk mengkonfirmasi kembali atas jawaban yang diberikan oleh responden, dan mengkonfirmasi ke

<sup>72</sup> *Ibid*, 93

<sup>73</sup> Bilson Simamora, *Panduan Riset Prilaku Konsumen*. (Jakarta : Gramedia, 2008), 46.

<sup>74</sup> S. Nasution, *Metode Research : Penelitian Ilmiah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 113.

pustakawan mengenai hasil temuan yang diperoleh sehingga dapat diketahui penjelasannya.

d. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan dalam pengambilan data yang diperoleh melalui sumber data berupa dokumen atau arsip administrasi. Sedangkan dokumen yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah bahan-bahan dokumen yang relevan, kongkrit dan spesifik serta telah tersusun sedemikian rupa yang berkaitan dengan variabel penelitian.

## 5. Instrumen Pengumpulan Data

Didalam penelitian instrumen merupakan hal yang sangat penting, dalam penususnan instrumen peneliti harus benar-benar teliti agar tidak terjadi kesalahan. Menurut Arikunto, instrumen merupakan alat bantu yang digunakan dalam pengumpulan data.<sup>75</sup> Sedangkan menurut Sugiyono, instrumen adalah alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati dan komponen-komponen dari variabel yang akan di teliti tersebut dijabarkan menjadi butir-butir pernyataan.<sup>76</sup> Untuk mempermudah penyusunan instrumen maka menggunakan kisi-kisi instrumen. Kisi-kisi instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>75</sup> Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* (Jakarta. Reineka Cipta. 2006), 149.

<sup>76</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis.* (Bandung: Alfabeta, 2001), 98-99.

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir Pernyataan</b>	<b>Total Jumlah Item</b>
Gaya Kepemimpinan Situasional	Instruktif ( <i>telling</i> )	<p>1. Pimpinan memberitahu apa yang harus dilakukan bawahan dalam melaksanakan tugas.</p> <p>2. Pimpinan memberitahu bawahan dimana tugas harus dilaksanakan</p> <p>3. Pimpinan memberitahu bawahan bagaimana cara melaksanakan tugas.</p> <p>4. Pimpinan membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas.</p> <p>5. Pimpinan menentukan struktur/peran bawahan dalam melaksanakan tugas.</p>	5
	Konsultatif ( <i>selling</i> )	<p>6. Pimpinan memberi kesempatan bawahan untuk berdialog dengannya dalam melaksanakan tugas.</p> <p>7. Pimpinan memberi kesempatan bawahan untuk mengajukan pertanyaan kepadanya dalam</p>	2

		melaksanakan tugas.	
Partisipatif <i>(participating)</i>	8. Pimpinan melakukan diskusi dengan bawahan dalam melaksanakan tugas	3	
	9. Pimpinan memberi dukungan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas.		
	10. Pimpinan memfasilitasi bawahan dalam melaksanakan tugas.		
Delegatif <i>(delegating)</i>	11. Pimpinan mengamati bawahan dalam melaksanakan tugas.	3	
	12. Pimpinan memberi kesempatan bawahan untuk mengambil tanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas.		
	13. Pimpinan memberi kebebasan bawahan dalam melaksanakan tugas.		

Tabel. 2

**Kisi-Kisi Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X<sub>1</sub>)**

Sumber: Paul Hersey and Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 5th ed (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988), 177-179.

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir Pernyataan</b>	<b>Total Jumlah Item</b>
Motivasi	Model Tradisional	1. Pegawai menerima insentif berupa materi ketika mempunyai prestasi tinggi dalam melaksanakan tugas.	1
	Model Hubungan Manusia	2. Pegawai mendapat pengakuan dari pimpinan, bahwa pegawai merupakan bagian dari organisasi/ lembaga. 3. Pegawai mendapat perhatian dari pimpinan terkait kebutuhannya dalam melaksanakan tugas. 4. Pegawai diyakinkan atasan bahwa perannya penting bagi organisasi/ lembaga.	5
	Model Sumber Daya Manusia	5. Pegawai mendapat kebebasan berpendapat dalam melaksanakan tugas. 6. Pegawai mendapat kebebasan berkreasi dalam melaksanakan tugas. 7. Pegawai mendapat tanggung jawab seluas-luasnya dalam melaksanakan tugas. 8. Pegawai mendapat kepercayaan untuk membuktikan kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas.	5

		<p>9. Pegawai mendapat kesempatan untuk membuktikan kemampuannya dalam melaksanakan tugas.</p> <p>10. Pegawai mendapatkan <i>reward</i>/penghargaan ketika kinerjanya baik.</p> <p>11. Pegawai mendapat <i>punishment</i>/hukuman ketika kinerjanya rendah.</p>	
--	--	---	--

**Tabel. 3**  
**Kisi-Kisi Instrumen Variabel Motivasi (X<sub>2</sub>)**

Sumber: Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 129.

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Butir Pernyataan</b>	<b>Total Jumlah Item</b>
Kiner Pegawai	Kesetiaan	1. Pegawai bersedia menjaga nama baik organisasi tempat mereka bekerja.	1
	Prestasi Kerja	2. Pegawai menghasilkan kualitas kerja yang baik dalam melaksanakan tugas.	2
		3. Pegawai menghasilkan kuantitas kerja sesuai dengan target dalam melaksanakan tugas.	
	Kejujuran	4. Pegawai jujur dalam melaksanakan tugas.	2

		5. Pegawai memenuhi perjanjian terhadap orang lain dalam melaksanakan tugas.	
	Kedisiplinan	6. Pegawai mematuhi peraturan-peraturan dalam melaksanakan tugas.  7. Pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi yang diberikan pimpinan.	2
	Kreativitas	8. Pegawai mengembangkan kreativitasnya dalam melaksanakan tugas.	1
	Kerja Sama	9. Pegawai bersedia berpartisipasi dalam melaksanakan tugas bersama.  10. Pegawai bersedia bekerja sama dengan pegawai lainnya dalam melaksanakan tugas.	2
	Kepemimpinan	11. Pegawai mampu memimpin tim dalam melaksanakan tugas.  12. Pegawai mampu mempengaruhi hal positif dengan sesama pegawai dalam melaksanakan tugas.	5

		13. Sesama pegawai saling menghormati dalam melaksanakan tugas.	
		14. Pegawai memiliki wibawa dimata pegawai yang lainnya dalam melaksanakan tugas.	
		15. Pegawai mampu memotivasi sesama pegawai untuk bekerja secara efektif dalam melaksanakan tugas.	
Kepribadian		16. Pegawai berperilaku sopan dalam melaksanakan tugas.	3
		17. Pegawai memberi kesan menyenangkan dalam melaksanakan tugas.	
		18. Pegawai memperlihatkan sikap yang baik dalam melaksanakan tugas.	
Prakarsa		19. Pegawai berfikir rasional dalam melaksanakan tugas.	5
		20. Pegawai memiliki inisiatif sendiri untuk menganalisis sesuatu dalam melaksanakan tugas.	
		21. Pegawai memiliki inisiatif sendiri untuk menciptakan sesuatu dalam melaksanakan tugas.	

		22. Pegawai memiliki inisiatif sendiri dalam memberikan suatu alasan dalam melaksanakan tugas.	
		23. Pegawai mampu membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas.	
	Tanggung Jawab	24. Pegawai bertanggung jawab atas kebijakan yang dibuat dalam melaksanakan tugas	
		25. Pegawai bertanggung jawab atas pekerjaannya dalam melaksanakan tugas	
		26. Pegawai bertanggung jawab dengan hasil kerjanya dalam melaksanakan tugas	5
		27. Pegawai bertanggung jawab atas sarana dan prasarana yang dipergunakannya dalam melaksanakan tugas	
		28. Pegawai bertanggung jawab atas perilaku kerjanya dalam melaksanakan tugas.	

**Tabel. 4****Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Sumber: Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 95-9

## 6. Uji Instrumen

### a. Uji Validitas

Salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh alat ukur atau instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian adalah validitas instrumen penelitian. Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen dan mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti.<sup>77</sup>

Instrumen yang sudah dibuat dalam penelitian ini diuji cobakan pada sampel awal yang berjumlah 30 orang.<sup>78</sup> Selanjutnya pengujian validitas dilakukan menggunakan perhitungan dengan rumus *Korelasi Pearson Product Moment* karena penelitian ini ingin mengetahui koefisiensi korelasi antara skor butir dengan skor total. Adapun rumus *Korelasi Pearson Product Moment* yaitu<sup>79</sup> :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  : koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total

$N$  : jumlah subyek/responden (sampel)

$\sum x$  : jumlah skor butir (  $x$  )

$\sum y$  : jumlah skor total (  $y$  )

$(\sum x)(\sum y)$  : jumlah perkalian skor (  $x$  ) dengan skor (  $y$  )

<sup>77</sup> Simamora, *Panduan Riset Prilaku*, 58.

<sup>78</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 125.

<sup>79</sup> *ibid*, 183.

Dengan kriteria jika  $r$  hitung  $> r$  tabel, butir pernyataan tersebut valid, tetapi jika  $r$  hitung  $< r$  tabel, maka butir pernyataan tidak valid. Uji validitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan program *SPSS version 23 for windows*.

### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauhmana alat pengukur dapat di andalkan atau dengan kata lain menunjukkan konsistensi dalam mengukur gejala yang sama, dan untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*, yaitu<sup>80</sup>:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{(k-1)} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

- $r_{11}$  : reliabilitas instrument
- $k$  : banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal
- $\sum \sigma_b^2$  : jumlah varian butir
- $\sigma_t^2$  : varian total

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan satu kali pengetesan. Menurut Arikunto, uji reliabilitas yang diperoleh dengan cara menganalisis data dari satu kali pengetesan termasuk dalam reliabilitas

---

<sup>80</sup> Bilson Simamora, *Panduan Riset Prilaku Konsumen*. (Jakarta: Gramedia, 2008), 77.

internal.<sup>81</sup> Keputusan reliabel tidaknya kuesioner dinyatakan apabila diperoleh nilai  $r$  hitung dengan taraf signifikan 5% maka butir pernyataan reliabel. Uji reliabel yang akan dilakukan adalah menggunakan analisis statistik dengan alpha ( $\alpha$ ). Jika nilai alpha  $> 0,6$  maka dapat dikatakan bahwa instrument tersebut reliabel.<sup>82</sup> Uji reliabilitas analisis statistik dengan *Alpha Cronbach* dalam penelitian ini menggunakan program *SPSS version 23 for windows*.

## 7. Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan program *SPSS version 23 for windows*. Tahapan analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a. Mengecek Kelengkapan Data

Mengecek kelengkapan data antara lain seperti mengecek kelengkapan pengisian kuesioner oleh responden.

### b. Mentabulasi Data

Tabulasi dalam penelitian ini yaitu dengan cara pengelompokan tabel frekuensi untuk mempermudah dalam menganalisa. Sebelum mengelompokkan dalam bentuk tabel, terlebih dahulu memberi skor dari setiap jawaban responden untuk memperoleh data kuantitatif, kegiatan ini disebut dengan

---

<sup>81</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 233.

<sup>82</sup> Imam Ghazali, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS* (Semarang: UNDIP, 2006), 42.

istilah *scoring*. Pada penelitian ini untuk penentuan skor, peneliti menggunakan skala *likert*.

Perhitungan tersebut ditentukan dengan cara mengkombinasikan suatu bobot atau nilai tiap jawaban responden pada tiap-tiap butir pernyataan yang diberi nilai sebagai berikut:

Sangat Setuju	diberi nilai 5
Setuju	diberi nilai 4
Netral	diberi nilai 3
Tidak Setuju	diberi nilai 2
Sangat Tidak Setuju	diberi nilai 1

Apabila mayoritas tanggapan dari responden tersebut “Sangat Setuju” maka skor akan mendekati 5, sebaliknya jika mayoritas tanggapan responden “Sangat Tidak Setuju” maka skor akan mendekati nilai 1. Adapun langkah-langkah yang dilakukan setelah mentabulasi data adalah sebagai berikut:

- 1) Menghitung total skor setiap variabel dari seluruh butir pernyataan

Menghitung total skor pada setiap variabel guna untuk mempermudah proses analisis selanjutnya dari hasil data yang diperoleh.

- 2) Menghitung rata-rata skor setiap variabel dari setiap butir pernyataan

Untuk mengetahui rata-rata skor dari setiap butir pernyataan menggunakan teknis analisis *Mean*. Adapun rumus *Mean* adalah sebagai berikut :

$$\text{Mean} \quad \rightarrow \quad X = \frac{\sum x}{N}$$

Keterangan :

$X$  : rata-rata hitung/mean

$\Sigma x$  : jumlah semua nilai kuesioner

$N$  : jumlah responden

Data yang telah dihitung selanjutnya disusun dalam bentuk tabel.

Karena jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, maka analisis data dilakukan berdasarkan data yang diperoleh lalu dijabarkan secara deskriptif kedalam kalimat-kalimat yang mudah dimengerti, sehingga dapat menggambarkan secara jelas keadaan atau fakta yang ada, kemudian diambil simpulan-simpulannya.

- 3) Menghitung rata-rata skor total setiap variabel dari seluruh butir pernyataan

Untuk mengetahui rata-rata skor total dari seluruh butir pernyataan menggunakan teknis analisis *Grand Mean*. Adapun rumus *Grand Mean* adalah sebagai berikut :

$$\text{Grand Mean} \rightarrow X = \frac{\text{total rata-rata hitung}}{\text{jumlah pernyataan}}$$

- 4) Menentukan nilai interpretasi terhadap skor rata-rata

Untuk menentukan nilai interpretasi perlu mencari rentang skala terlebih dahulu. Menurut Simamora untuk mencari rentang skala interval digunakan rumus sebagai berikut<sup>83</sup>:

$$RS = \frac{m - n}{b}$$

---

<sup>83</sup> Bilson Simamora, *Panduan Riset Perilaku Konsumen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), 130.

Keterangan:

RS : rentang skala

m : angka tertinggi dalam pengukuran

n : angka terendah dalam pengukuran

b : banyaknya kelas yang dibentuk (alternatif jawaban)

Maka perhitungan untuk mencari rentang skala penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$RS = \frac{5-1}{5}$$

$$RS = \frac{4}{5}$$

$$RS = 0,8$$

Sudah dapat diketahui bahwa rentang skala pada penelitian ini adalah 0,8.

Dengan rentang skala 0,8 maka didapat nilai interpretasi skor bila nilai rata-rata hitung adalah sebagai berikut:

Gaya Kepemimpinan	Motivasi	Kinerja
Sangat Baik $4,20 < X \leq 5,00$	Sangat Tinggi $4,20 < X \leq 5,00$	Sangat Baik $4,20 < X \leq 5,00$
Baik $3,40 < X \leq 4,20$	Tinggi $3,40 < X \leq 4,20$	Baik $3,40 < X \leq 4,20$
Cukup Baik $2,60 < X \leq 3,40$	Cukup Tinggi $2,60 < X \leq 3,40$	Cukup Baik $2,60 < X \leq 3,40$
Tidak Baik $1,80 < X \leq 2,60$	Rendah $1,80 < X \leq 2,60$	Tidak Baik $1,80 < X \leq 2,60$
Sangat Tidak Baik $1,00 \leq X \leq 1,80$	Sangat Rendah $1,00 \leq X \leq 1,80$	Sangat Tidak Baik $1,00 \leq X \leq 1,80$

**Tabel. 5**  
**Nilai Interpretasi Setiap Variabel**  
 Sumber: Data Premier pada 2017

### c. Uji Asumsi

Uji asumsi digunakan dalam suatu penelitian untuk menguji apakah penelitian tersebut memiliki masalah normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas.<sup>84</sup> Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

#### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah data yang dimiliki berdistribusi normal. Uji distribusi normal adalah uji untuk mengukur apakah data kita memiliki distribusi normal sehingga dapat dilakukan analisis regresi. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan Saphiro Wilk.

Penerapan pada uji normalitas menggunakan Saphiro Wilk adalah bahwa jika nilai signifikansi di bawah 0,05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal. Jika signifikansi di atas 0,05 maka berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara data yang akan diuji dengan data normal baku, yang berarti data yang sedang di uji tersebut normal.

#### 2) Uji Multikolonieritas

Multikolonieritas adalah adanya suatu hubungan linier atau korelasi yang sempurna (mendekati sempurna) antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lain. Semestinya variabel bebas dalam suatu penelitian tidak berkorelasi sempurna satu sama lain. Deteksi gejala awal Multikolonieritas

---

<sup>84</sup> Kuncoro M, *Metode Kuantitatif*. Edisi Kedua (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004), 90.

dapat dilakukan dengan melihat nilai *varian inflating factor* (VIF) dari hasil analisis regresi.<sup>85</sup> Keputusan Multikolonieritas dapat diambil dengan dasar bahwa, bila nilai (VIF)  $> 1$  maka terjadi Multikolonieritas yang serius.

### 3) Uji Heteroskedastisitas

Salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam regresi adalah asumsi Heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varian yang konstan antara satu sama lain. Sedangkan varian residual yang sama antara satu sama lain disebut dengan homoskedastisitas.<sup>86</sup>

### 4) Uji Linieritas

Asumsi ini menyatakan bahwa untuk setiap persamaan regresi linier, hubungan antara variabel independen dan dependen harus linier.<sup>87</sup> Jika nilai  $sig > 0,05$  maka hubungan variabel penjelas dan variabel yang dijelaskan adalah linier.<sup>88</sup>

## d. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana dilakukan pada penelitian ini guna untuk mengetahui :

- 1) Bagaimana pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y)

---

<sup>85</sup> Kuncoro, M, *Metode Kuantitatif...* 89.

<sup>86</sup> Santosa, P dan Ashari, *Analisis Statistik Dengan microsoft....* 242.

<sup>87</sup> Imam Ghazali, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Proram IBM SPSS 21* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2013), 105-106.

<sup>88</sup> Sugiarto, *Statistika Ekonomi & Bisnis...*, 5.18.

Adapun persamaan regresi linier sederhana adalah sebagai berikut:<sup>89</sup>

$$Y = a + b_1 X_1$$

Keterangan:

$Y$  = kinerja pegawai

$a$  = konstanta

$X_1$  = gaya kepemimpinan situasional

2) Bagaimana pengaruh variabel motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ )

Adapun persamaan regresi linier sederhana adalah sebagai berikut:<sup>90</sup>

$$Y = a + b_1 X_2$$

Keterangan:

$Y$  = kinerja pegawai

$a$  = konstanta

$X_2$  = motivasi

#### e. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan situasional ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), dan kinerja pegawai ( $Y$ ) maka teknik analisis data yang dipergunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan dua variabel bebas, adapun rumus persamaannya adalah sebagai berikut:<sup>91</sup>

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

---

<sup>89</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (mix methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 253.

<sup>90</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (mix methods)*, 253.

<sup>91</sup> Hasan, M. Iqbal, *Pokok-pokok Materi Statistik 2 (statistik infrensif)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 255.

Keterangan:

Y = variabel terikat (nilai duga Y)

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> = variabel bebas/independen

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = koefisien regresi linier berganda

a = nilai Y, apabila X<sub>1</sub> = X<sub>2</sub> = 0

b<sub>1</sub> = besarnya kenaikan/penurunan Y dalam satuan, jika X<sub>1</sub> naik/  
satu satuan dan X<sub>2</sub> konstan

b<sub>2</sub> = besarnya kenaikan/penurunan Y dalam satuan, jika X<sub>2</sub> naik/turun  
satu satuan dan X<sub>1</sub> konstan

+ atau - = tanda yang menunjukkan arah hubungan antara Y dan X<sub>1</sub> atau X<sub>2</sub>

#### f. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)

Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) berguna untuk mengukur besarnya sumbangan faktor independen secara keseluruhan terhadap faktor independennya.

Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) dipilih karena variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih dari 2, Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) memiliki nilai antara 0 dan 1 ( $0 < R\ Square < 1$ ), dimana semakin tinggi nilai Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) atau regresi, maka akan semakin baik, yang berarti bahwa keseluruhan variabel bebas secara bersama-sama mempu menerangkan variabel terikatnya.

#### g. Uji Hipotesis

Hipotesis harus diuji berdasarkan data empiris yakni berdasarkan apa yang dapat diamati dan dapat diukur. Berdasarkan tingkat eksplanasinya hipotesis penelitian ini termasuk hipotesis hubungan atau assosiatif yaitu pernyataan yang

menunjukkan dugaan tentang pengaruh dua variabel atau lebih.<sup>92</sup> Dalam penelitian ini hipotesis akan diuji dengan Uji Parsial dan Uji Serentak.

Uji parsial ini bisa disebut juga dengan *uji t*. Uji ini dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel independen dan dependen secara parsial. Berikut hipotesis dalam pengujian parsial yang dilakukan dalam penelitian ini :

Untuk Menguji pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) terhadap Kerja Pegawai (Y):

$H_a$  : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

$H_o$  : Gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

Untuk Menguji pengaruh Variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebagai berikut:

$H_a$  : Motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

$H_o$  : Motivasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

Uji Serentak ini dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan antara variabel independen dan dependen secara bersama-sama.

Berikut hipotesis dalam pengujian parsial yang dilakukan dalam penelitian ini :

---

<sup>92</sup> *Ibid*, 89.

$H_a$  : Gaya kepemimpinan situasional dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

$H_o$  : Gaya kepemimpinan situasional dan motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

Sebelum hipotesis tersebut diuji maka perlu dilakukan pemilihan taraf signifikansi. Dalam penelitian ini digunakan taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Selanjutnya dilakukan pengujian dengan rumus berikut<sup>93</sup> :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

$r$  = koefisien korelasi

$n$  = jumlah anggota sampel

Adapun ketentuan dari uji hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak.
2. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.

## I. Variabel Penelitian

Variabel adalah suatu atribut sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan,<sup>94</sup> dalam penelitian ini variabel-variabel tersebut adalah:

<sup>93</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 187.

<sup>94</sup> Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2013), 121.

1. Variabel Bebas (Independen)
  - a. Gaya kepemimpinan situasional ( $X_1$ )
  - b. Motivasi ( $X_2$ )
2. Variabel terikat (dependen)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y)

## **J. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan bertujuan untuk menjelaskan rangkaian pembahasan yang tertulis secara sistematis. Penulisan tesis ini disusun dengan urutan sebagai berikut:

### 1. Bab 1 Pendahuluan

Bagian ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, hipotesis, metode penelitian, variabel penelitian, dan sistematika pembahasan.

### 2. Bab II Gambaran Umum

Bagian ini berisi tentang gambaran umum lokasi penelitian yaitu Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta.

### 3. Bab III Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bagian ini berisi tentang hasil data yang didapatkan di lapangan berupa karakteristik responden, hasil analisis data, dan pengujian hipotesis.

### 4. Bab IV Penutup

Bab ini berisi simpulan dan saran.

## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan maka terdapat beberapa kesimpulan dalam hasil penelitian ini, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan situasional berdasarkan persepsi pegawai di DPK Kota Yogyakarta adalah baik, dengan total nilai rata-rata 3,9615. Gaya kepemimpinan situasional dengan nilai paling tinggi yaitu gaya konsultatif (*selling*), dimana hal tersebut ditunjukkan dengan pimpinan di DPK Kota Yogyakarta memberitahu apa yang harus dilakukan bawahan dalam melaksanakan tugas. Sedangkan indikator yang memiliki nilai paling rendah adalah gaya delegasi (*delegating*), hal ini dikarenakan rendahnya pimpinan di DPK Kota Yogyakarta memberi kebebasan bawahan dalam melaksanakan tugas.
2. Motivasi pegawai di DPK Kota Yogyakarta masuk dalam kategori tinggi, dengan total nilai rata-rata 3,493. Indikator motivasi yang paling tinggi adalah motivasi model sumber daya manusia, dimana pegawai di DPK Kota Yogyakarta motivasinya tinggi dengan adanya hukuman/*punishment* ketika kinerjanya rendah. Hal tersebut yang menyebabkan motivasi pegawai di DPK Kota Yogyakarta tinggi. Sedangkan yang menyebabkan rendahnya motivasi pegawai di DPK Kota Yogyakarta adalah pegawai kurang menerima insentif

berupa materi ketika mempunyai prestasi tinggi dalam melaksanakan tugas.

Hal tersebut ditunjukan dengan hasil nilai terendah pada indikator tersebut.

3. Kinerja pegawai di DPK Kota Yogyakarta adalah baik, dengan total nilai rata-rata 3,68. Adapun pada indikator skesetiaan dan kedisiplinan memiliki nilai yang sangat baik, dapat diartikan bahwa pegawai di DPK Kota Yogyakarta bersedia menjaga nama baik lembaga serta memahami peraturan-peraturan yang ada dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan. Sedangkan indikator dengan nilai terendah yaitu pada jiwa kepemimpinan di dalam diri pegawai di DPK Kota Yogyakarta rendah, dimana pegawai merasa belum mampu memotivasi sesama pegawain untuk bekerja secara efektif dalam melaksanakan tugas.
4. Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di DPK Kota Yogyakarta. Gaya kepemimpinan situasional memberi sumbangan terhadap kinerja pegawai sebesar 13,7%. Hal ini dapat diartikan bahwa 86,3% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar dari gaya kepemimpinan situasional yang tidak diteliti.
5. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di DPK Kota Yogyakarta. Motivasi memberi sumbangan terhadap kinerja pegawai sebesar 15,7%. Hal ini dapat diartikan bahwa 84,3% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar dari motivasi yang tidak diteliti.
6. Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi secara bersama terhadap kinerja pegawai di DPK Kota Yogyakarta. Gaya kepemimpinan situasional dan motivasi secara bersama-sama memberi sumbangan terhadap

kinerja pegawai sebesar 18,6%. Hal ini dapat diartikan bahwa 81,4% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar dari gaya kepemimpinan situasional dan motivasi yang tidak diteliti.

## B. Saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka terdapat beberapa saran untuk DPK Kota Yogyakarta, yaitu:

1. Apabila pegawai dirasa dan dianggap mampu melaksanakan tugas yang diberikan, pimpinan DPK Kota Yogyakarta sebaiknya memberikan kepercayaan serta memberi kebebasan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas. Pimpinan hanya memberi sedikit pengarahan dan pengawasan kepada bawahan yang dianggap memiliki keahlian dalam menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Dengan tindakan tersebut akan membuat bawahan semakin berkembang secara mandiri.
2. DPK Kota Yogyakarta sebaiknya memberikan insentif tidak hanya dalam bentuk non materi namun juga materi kepada pegawai yang memiliki prestasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Dengan hal tersebut, motivasi kinerja pegawai dapat meningkat dan kinerja pegawai akan semakin baik.
3. DPK Kota Yogyakarta sebaiknya meningkatkan budaya saling memotivasi antar pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas. Dengan peningkatan hal tersebut kinerja pegawai dapat berjalan selaras dan seimbang.

## DAFTAR PUSTAKA

### **BUKU :**

Amin, Riduan R.. *Manajemen Peralatan Berat untuk Jalan*. Yogyakarta; Graha Ilmu. 2015.

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek..* Jakarta: Reineka Cipta. 2006.

Baihaqi, Muhammad Fauzan. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Digilib: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2010.

Brown, Steve dan Tobia Huning. *Intrinsic Motivation and Job Satisfaction: The Intervening Role of Goal Orientation*. E-Jurnal International: Dikti, 2010.

Dharma, Agus. *Manajemen Prestasi Kerja: Pedoman Praktis Bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali, 1991.

Fakih, Aunur Rohim dan Lipo Wijayanto. *Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta: UII Press, 2005.

Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP, 2006.

Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Andi, 2003.

Hariandja, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasi, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo, 2002.

Hasan, M. Iqbal. *Pokok-pokok Materi Statistik 2 (statistik infrensif)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002).

Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.

Hersey, Paul and Blanchard. *Management of Organizational Behavior*, 5th ed (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003.

Koswara E, *Teori Motivasi dan Penelitiannya*. Bandung: Angkasa, 1989.

Kouzes, James A. dan Barry Z. Posner, "Kredibilitas" alih bahasa: Anton Adiwiyoto. Jakarta: Profesional Book, 1997.

Kuncoro M. *Metode Kuantitatif*. Edisi Kedua. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004.

Kuswadi. *Cara mengukur kepuasan karyawan*. Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2004.

Latihan *Kepemimpinan Islam Tingkat Dasar (LKID)*, cetakan 5. Yogyakarta: UII Press, 2005.

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.

Manulang M. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta:BPFE, 2001.

Maslow, Abraham H. *Motivasi dan Kepribadian 1: Teori Motivasi dengan pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994.

Moekijat, *Kamus Manajemen*,(Bandung: Mandar Maju, 1990), 237.

Moeljono, Djokosantoso. *Beyond Leadership*. Jakarta: Elek Media Komputindo, 2003.

Nasution S. *Metode Research : Penelitian Ilmiah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.

Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

Poerwandari. *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta : LPSP3, 2005.

Prawirosentono. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta. BPFE. 1999.

Prawirosentono. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 1999.

Riduwan. *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2009.

Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, edisi kedua. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007.

Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2007.

Safaria, Triantoro. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.

Sarita, Jena dan Dian Agustia, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Locus of control Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Auditor*. Digilib: UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta 2009.

Simamora, Bilson. *Panduan Riset Prilaku Konsumen*. Jakarta : Gramedia, 2008.

Singarimbun, M dan Sofyan, E. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta. LP3ES. 1995.

Sondang P. Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Cetakan Pertama*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.

Stephen, Robbin P. *Perilaku Organisasi*, Jilid I . Jakarta: Prenhanllindo, 2006.

Sudaryono. *Leadership: Teori dan Praktek kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendikia, 2012.

Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2001.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta, 2015.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2011.

Supardo, Wijaya. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Cet,1. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.

Tambunan, Toman Sony. *Pemimpi dan Kepemimpinan*. Yogyakarta; Graha Ilmu. 2015.

Thoha. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Cet. 22. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.

Toha, Mifta. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.

Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Veithzal, Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks, 2009.

Yulianto. *Motivasi Kerja dalam Majalah Tekna*, vol. 51, 2003.

**JURNAL :**

Baihaqi, Muhammad Fauzan. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Digilib: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2010.

Brown, Steve dan Tobia Huning, *Intrinsic Motivation and Job Satisfaction: The Intervening Role of Goal Orientation*. E-Jurnal International: Dikti, 2010.

KBBI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (<http://kbbi.web.id/pimpin>). Diakses 7 November 2016.

Papu, Johanes, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi* .www.e-psikologi.com 23 Januari 2004. diakses Kamis, 4 November 2016, pukul 20.00.

R.Hanggoro. "Kepemimpinan dalam Organisasi Pembelajaran" *Jurnal Psikologi*. 28 Mei 2002.

Sarita, Jena dan Dian Agustia. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja dan Locus of control Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Auditor*. Digilib: UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2009.

Yulianto, *Motivasi Kerja dalam Majalah Tekna*, vol. 51, 2003.

**LAIN-LAIN :**

Wawancara dengan pegawai ARPUSDA, 27 Oktober 2016, 13:15 WIB.

Wawancara dengan pegawai bagian Pengembangan Perpustakaan ARPUSDA, 31 Oktober 2016, 13:15 WIB.

**Lampiran. 1****KUESIONER PENELITIAN****Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Terhadap Kinerja  
Pegawai di Dinas Perpustakaan  
dan Kearsipan Kota Yogyakarta**

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Pegawai  
Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta  
di Yogyakarta

Dengan hormat, saya Miftahunnisa Igiriza mahasiswa S2 Jurusan Ilmu Perpustakaan dan Informasi Program Studi Interdisciplanary Islamic Studies UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sedang melaksanakan proses penulisan tesis. Untuk itu saya mohon, kesediaan Bapak/Ibu berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini. Kuesioner ini memiliki tujuan untuk kepentingan penelitian dan untuk menyelesaikan tugas akhir. Oleh karena itu, jawaban yang Bapak/Ibu berikan sangat besar manfaatnya bagi saya dalam menyelesaikan penelitian ini. Penelitian ini bisa menjadi masukan bagi pimpinan dan pegawai dalam pengembangan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta kedepannya. Besar harapan saya, untuk menerima kembali kuesioner yang telah diisi oleh Bapak/Ibu dalam waktu satu sampai dua hari kedepan. Apabila ada hal yang kurang dimengerti bisa langsung menghubungi saya di 085769790644.

Demikian atas segala perhatian, bantuan dan dukungannya saya sampaikan ucapan terima kasih dengan penghargaan setinggi-tingginya, semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan balasan setimpal atas budi baik Bapak/Ibu.

Hormat saya,

Miftahunnisa Igiriza, SIP  
NIM. 1520010021

## DAFTAR PERNYATAAN

### A. Gaya Kepemimpinan Situasional

**Petunjuk Pengisian:** Pernyataan di bawah ini merupakan hal-hal yang Bapak/Ibu/Saudara rasakan dalam berinteraksi dengan pimpinan. Keikhlasan jawaban dari Bapak/Ibu/Saudara akan sangat berarti. Kerahasiaan informasi/jawaban akan terjamin dan tidak akan merugikan Bapak/Ibu/Saudara. Mohon Bapak/Ibu/Saudara berkenan memberi jawaban dengan membubuhkan tanda centang ( ✓ ) pada jawaban yang dinilai paling sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara.

**Pilihan Jawaban:** SS (Sangat Setuju), S (Setuju), N (Netral), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju).

<b>Instruktif (<i>telling</i>)</b>					
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>			
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>
1.	Pimpinan memberitahu bawahan apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan tugas.				
2.	Pimpinan memberitahu bawahan dimana tugas harus dilaksanakan.				
3.	Pimpinan memberitahu bawahan bagaimana cara melaksanakan tugas.				
4.	Pimpinan membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas.				
5.	Pimpinan menentukan struktur/peran bawahan dalam melaksanakan tugas.				
<b>Konsultatif (<i>selling</i>)</b>					
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>			
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>
6.	Pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk berdialog dengannya dalam melaksanakan tugas.				
7.	Pimpinan memberi kesempatan bawahan untuk mengajukan pertanyaan kepadanya dalam melaksanakan tugas.				
<b>Partisipatif (<i>participating</i>)</b>					
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>			
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>
8.	Pimpinan melakukan diskusi dengan bawahan dalam melaksanakan tugas.				
9.	Pimpinan memberi dukungan kepada				

	bawahan dalam melaksanakan tugas.					
10.	Pimpinan memfasilitasi bawahan dalam melaksanakan tugas.					
<b>Delegatif (delegating)</b>						
No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
11.	Pimpinan mengamati bawahan dalam melaksanakan tugas.					
12.	Pimpinan memberi kesempatan bawahan untuk mengambil tanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas.					
13.	Pimpinan memberi kebebasan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas.					

## B. Motivasi

**Petunjuk Pengisian:** Pernyataan di bawah ini merupakan hal-hal yang Bapak/Ibu/Saudara rasakan dalam motivasi kerja. Keikhlasan jawaban dari Bapak/Ibu/Saudara akan sangat berarti. Kerahasiaan informasi/jawaban akan terjamin dan tidak akan merugikan Bapak/Ibu/Saudara. Mohon Bapak/Ibu/Saudara berkenan memberi jawaban dengan membubuhkan tanda centang ( ✓ ) pada jawaban yang dinilai paling sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara.

**Pilihan Jawaban:** SS (Sangat Setuju), S (Setuju), N (Netral), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju).

Model Tradisional					
No.	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	N	TS
1.	Saya menerima insentif berupa materi ketika mempunyai prestasi tinggi dalam melaksanakan tugas.				
Model Hubungan Manusia					
No.	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	N	TS
2.	Saya mendapat pengakuan dari atasan, bahwa saya bagian dari organisasi/lembaga.				
3.	Saya mendapat perhatian dari pimpinan terkait kebutuhan saya dalam melaksanakan tugas..				
4.	Saya diyakinkan pimpinan bahwa peran saya penting bagi organisasi/lembaga.				
5.	Saya mendapat kebebasan berpendapat dalam melaksanakan tugas.				
6.	Saya mendapat kebebasan berkreasi dalam				

	melaksanakan tugas.					
<b>Model Sumber Daya Manusia</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
7.	Saya mendapat tanggung jawab seluas-luasnya dalam melaksanakan tugas.					
8.	Saya mendapat kepercayaan untuk membuktikan kemampuan yang saya miliki dalam melaksanakan tugas.					
9.	Saya mendapat kesempatan untuk membuktikan kemampuan yang saya miliki dalam melaksanakan tugas.					
10.	Saya mendapat <i>reward</i> /penghargaan ketika kinerja saya baik.					
11.	Saya mendapat <i>punishment</i> /hukuman ketika kinerja saya rendah.					

### C. Kinerja Pegawai

**Petunjuk Pengisian:** Pernyataan di bawah ini merupakan hal-hal yang Bapak/Ibu/Saudara rasakan dalam menilai kinerja diri sendiri. Keikhlasan jawaban dari Bapak/Ibu/Saudara akan sangat berarti. Kerahasiaan informasi/jawaban akan terjamin dan tidak akan merugikan Bapak/Ibu/Saudara. Mohon Bapak/Ibu/Saudara berkenan memberi jawaban dengan membubuhkan tanda centang ( ✓ ) pada jawaban yang dinilai paling sesuai dengan persepsi Bapak/Ibu/Saudara.

**Pilihan Jawaban:** **SS** (Sangat Setuju), **S** (Setuju), **N** (Netral), **TS** (Tidak Setuju), **STS** (Sangat Tidak Setuju).

	<b>Kesetiaan</b>				
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>			
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>
1.	Saya bersedia menjaga nama baik organisasi/lembaga.				
<b>Prestasi Kerja</b>					
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>			
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>
2.	Saya menghasilkan kualitas kerja yang baik dalam melaksanakan tugas.				
3.	Saya menghasilkan kuantitas kerja sesuai dengan target dalam melaksanakan tugas.				
<b>Kejujuran</b>					
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>			
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>
4.	Saya jujur dalam melaksanakan tugas.				

5.	Saya memenuhi perjanjian terhadap orang lain dalam melaksanakan tugas.					
<b>Kedisiplinan</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
		SS	S	N	TS	STS
6.	Saya mematuhi peraturan-peraturan dalam melaksanakan tugas.					
7.	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi yang diberikan atasan.					
<b>Kreativitas</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
		SS	S	N	TS	STS
8.	Saya mengembangkan kreativitas yang saya miliki dalam melaksanakan tugas.					
<b>Kerja Sama</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
		SS	S	N	TS	STS
9.	Saya bersedia berpartisipasi dalam melaksanakan tugas bersama.					
10.	Saya bersedia bekerja sama dengan pegawai lainnya dalam melaksanakan tugas.					
<b>Kepemimpinan</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
		SS	S	N	TS	STS
11.	Saya mampu memimpin tim dalam melaksanakan tugas.					
12.	Saya mampu mempengaruhi hal positif dengan sesama pegawai dalam melaksanakan tugas.					
13.	Saya dihormati dengan sesama pegawai dalam melaksanakan tugas.					
14.	Saya berwibawa dimata sesama pegawai dalam melaksanakan tugas.					
15.	Saya mampu memotivasi sesama pegawai untuk bekerja secara efektif dalam melaksanakan tugas.					
<b>Kepribadian</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
		SS	S	N	TS	STS
16.	Saya berperilaku sopan dalam melaksanakan tugas.					
17.	Saya memberi kesan menyenangkan dalam melaksanakan tugas.					
18.	Saya memperlihatkan sikap yang baik dalam					

	melaksanakan tugas.					
<b>Prakarsa</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
19.	Saya berfikir rasional dalam melaksanakan tugas.					
20.	Saya memiliki inisiatif sendiri untuk menganalisis sesuatu dalam melaksanakan tugas.					
21.	Saya memiliki inisiatif sendiri untuk menciptakan sesuatu dalam melaksanakan tugas.					
22.	Saya memiliki inisiatif sendiri dalam memberikan suatu alasan dalam melaksanakan tugas.					
23.	Saya mampu membuat keputusan penyelesaian masalah yang sedang saya hadapi dalam melaksanakan tugas.					
<b>Tanggung Jawab</b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
24.	Saya bertanggung jawab atas kebijaksanaan yang saya buat dalam melaksanakan tugas.					
25.	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan saya dalam melaksanakan tugas.					
26.	Saya bertanggung jawab atas hasil pekerjaan saya dalam melaksanakan tugas.					
27.	Saya bertanggung jawab atas sarana dan prasarana yang saya gunakan dalam melaksanakan tugas.					
28.	Saya bertanggung jawab atas perilaku kerja saya dalam melaksanakan tugas.					

## **Lampiran 2.**

### **Pedoman Observasi**

Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung oleh peneliti untuk menemukan hal-hal di luar persepsi responden, sehingga akan mendapat gambaran yang lebih komprehensif tentang gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. Aspek yang diamati adalah:

1. Lokasi keberadaan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta
2. Identitas pemimpin atau Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta
3. Mengikuti rapat rutin setiap minggu pertama
4. Informasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta
5. Informasi motivasi pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta
6. Informasi kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta

### **Lampiran 3.**

#### **Pedoman Wawancara**

Wawancara digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Yogyakarta. Wawancara tersebut meliputi:

1. Apakah pemimpin menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan? Bagaimana reaksianya?
2. Apakah dalam memberikan tugas, pemimpin menyampaikan secara langsung kepada bawahannya?
3. Bagaimana pemimpin dalam menginstruksikan perintahnya?
4. Instruksi yang diebrikan jelas atau tidak? Gayanya formal?
5. Bagaimana pemimpin dalam mengontrol kinerja bawahannya? Secara langsung?
6. Seluruh kebijakan/keputusan di tentukan oleh pemimpin? Melalui musyawarah? Dan beliau bertanggung jawab sepenuhnya?
7. Keputusan pemimpin bisa dipengaruhi bawahannya?
8. Pemimpin membebaskan Bawahan dalam menyelesaikan tugas dengan caranya sendiri, dengan catatan tugas selesai sesuai dengan target dan baik? Atau harus menggunakan cara-cara dari pemimpin?
9. Setiap kegiatan yang akan dilakukan bawahan harus berdasarkan perintah dan izin pemimpin?

10. Pada saat rapat pemimpin menerima masukan dan saran lalu dipertimbangkan?
11. Pemimpin lebih mengutamakan kerja team atau kehendaknya sendiri?
12. Pemimpin dalam memerintah terdapat unsur paksaan dan ada sanksi bagi yang tidak menjalankan?
13. Pemimpin selalu berpartisipasi dalam setiap kegiatan?
14. Inovasi yang ada, muncul atas ide siapa?
15. Bagaimana bentuk hukuman dan reward yang di berlakukan?
16. Apakan seluruh bawahan menyukai gaya pemimpin?
17. Apakah kemajuan lembaga saat ini merupakan pengaruh dari gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini?
18. Setujukah dengan gaya kepemimpinan yang seperti saat ini?
19. Apakan gaya kepemimpinan yang berlaku saat ini?
20. Saran dan kritik untuk gaya kepemimpinan saat ini?

## Lampiran 4

### TABULASI DATA HASIL UJI INSTRUMEN VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

Responden	Butir Pertanyaan													Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
2	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	55
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	50
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	59
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
7	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	59
8	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	3	57



23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
24	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	2	2	2	49
25	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	46
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
28	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	50
29	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	47
30	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	55

### TABULASI DATA HASIL UJI INSTRUMEN VARIABEL MOTIVASI

Responden	Butir Pernyataan											Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43
2	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	46
3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	38
4	5	2	5	5	3	2	2	2	2	2	2	32
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43
6	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	40
7	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43
8	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	36
9	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	38
10	5	2	5	5	3	5	2	4	4	4	4	43
11	4	3	4	4	3	3	3	2	4	2	2	34



27	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43
28	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	43
29	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	37
30	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	45



## **TABULASI DATA HASIL UJI INSTRUMEN VARIABEL KINERJA PEGAWAI**

11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	107
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112
14	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	134
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112
16	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	100	
17	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	118	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	105	
19	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	132	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	103		
21	3	4	4	2	3	2	4	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	94	
22	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	124	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
24	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	3	3	4	3	4	93		

25	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	104	
26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	129
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	101	
30	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	108	

## Lampiran 5

## **TABULASI DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL GAYA KEPIMPINAN SITUASIONAL**



29	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	3	3	47
30	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	56
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	63
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
33	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	2	4	53
34	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	61
35	4	5	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	2	49
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
37	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	57
38	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	47
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	52
40	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	54
41	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	3	3	52
42	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	50
43	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	57
44	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	52

45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	62
46	3	4	2	4	3	4	4	4	5	4	2	4	5	5	48
47	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	43
48	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	44
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
50	4	4	2	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	5	50
51	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
53	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	61
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
55	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	41
56	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	54
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
58	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	2	2	2	49
59	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	43
60	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	59

61	4	4	4	3	3	2	4	3	2	3	5	3	2	42
62	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	55
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
64	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	2	55
65	2	3	4	5	3	4	5	4	5	4	3	3	2	47
66	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	52
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	49
68	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	49
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	64
71	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	41
72	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	54
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
74	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	2	2	49
75	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	43
76	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	61

77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
78	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	41
79	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	54
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
81	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	2	2	2	49
82	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	43
83	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	59
84	4	4	4	3	3	2	4	3	2	3	5	3	2	2	42
85	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	55
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
87	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	2	2	55
88	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	57
89	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	47
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	52
91	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	54
92	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	3	3	3	52

93	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	50
94	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	57
95	5	4	3	4	5	3	4	2	4	1	5	4	3	47
96	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	50
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
98	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	52
99	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	3	4	48
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	64

## **TABULASI DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL MOTIVASI**

14	4	4	2	4	4	3	3	5	5	3	5	42
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
16	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	45
17	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	48
18	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	39
19	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	44
20	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	39
21	5	5	4	4	3	3	3	2	4	2	4	39
22	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	41
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
24	2	4	3	4	4	3	2	3	2	3	5	35
25	2	4	4	5	5	3	3	4	4	2	4	40
26	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	51
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	42
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
29	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	5	38



46	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	39
47	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	34
48	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	35
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
50	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	44
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
52	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
53	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	51
54	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	40
55	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	34
56	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	40
57	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	39
58	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	32
59	1	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	37
60	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	51
61	1	4	3	1	1	3	3	3	3	2	4	28

62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
63	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	39	
64	1	5	3	5	5	5	3	4	4	3	3	41	
65	4	4	3	4	2	4	5	2	4	2	3	37	
66	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	46	
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	
69	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	42	
70	4	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	32	
71	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	34	
72	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	40	
73	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	39	
74	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	32	
75	1	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	37	
76	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	51	
77	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	40	

78	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	34
79	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	40
80	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	39
81	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	32
82	1	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	37
83	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	51
84	1	4	3	1	1	3	3	3	3	2	4	28
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
86	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	39
87	1	5	3	5	5	5	3	4	4	3	3	41
88	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	42
89	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	43
90	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
91	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	42
92	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	37
93	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	39

94	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	50
95	5	5	4	4	3	3	3	2	4	2	4	39
96	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	41
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
98	2	4	3	4	4	3	2	3	2	3	5	35
99	2	4	4	5	5	3	3	4	4	2	4	40
100	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	51



## **TABULASI DATA HASIL PENELITIAN VARIABEL KINERJA PEGAWAI**



29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	105
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	113
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	127
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	109	
33	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	125
34	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	108	
35	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	117	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	
37	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	116
38	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	89
39	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112
40	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114
41	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	107
42	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	103
43	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	114

44	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	113
45	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
46	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106
47	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86
48	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
49	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	122
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	103
51	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	103
52	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	94
53	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	5	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	124
54	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	120
55	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	3	2	3	2	3	4	4	2	2	4	4	4	4	95
56	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	109
57	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110
58	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	119



74	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	119	
75	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	122
76	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	5	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	124	
77	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
78	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	3	2	3	2	3	4	4	4	2	2	4	4	95	
79	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	109	
80	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110	
81	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	119	
82	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	122	
83	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	5	5	4	5	112	
84	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	97	
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
86	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108	
87	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	122	
88	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	116	

89	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	89
90	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112
91	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114
92	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	107
93	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	103
94	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	114	
95	5	3	4	2	4	3	5	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	3	96	
96	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	127
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112
98	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	3	3	4	3	4	97	
99	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	106	
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	128

**Lampiran. 6**

**HASIL PERHITUNGAN**  
**PROGRAM SPSS VERSION 23 FOR WINDOWS**

**Tests of Normality**

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.
X1	,968	51	,175
X2	,970	51	,225
Y	,963	51	,108

\*. This is a lower bound of the true significance.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	Constant	67,317	9,550	7,049	,000		
	totalX1	,400	,215	,210	,066	,658	1,520
	totalX2	,549	,226	,274	,017	,658	1,520

a. Dependent Variable: totalY

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	73,899	9,381	7,877	,000		
	Gaya Kepemimpinan situasional	,705	,179	,370	,019	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,370 <sup>a</sup>	,137	,128	9,48562	2,012

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	78,107	7,681		10,169	,000		
Motivasi	,795	,186	,397	4,278	,019	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,397 <sup>a</sup>	,157	,149	9,37337	1,872

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients			Beta	T	Sig.
	B	Std. Error	Standardized Coefficients			
1 (Constant)	67,317	9,550			7,049	,000
Gaya kepemimpinan situasional	,400	,215	,210		1,860	,066
Motivasi	,549	,226	,274		2,425	,017

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,432 <sup>a</sup>	,186	,170	9,25789	1,922

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	73,899	9,381		7,877	,000		
Gaya Kepemimpinan situasional	,705	,179	,370	3,945	,019	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	78,107	7,681		10,169	,000		
Motivasi	,795	,186	,397	4,278	,019	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	67,317	9,550		7,049	,000
Gaya Kepemimpinan situasional	,549	,226	,274	2,425	,017
Motivasi	,400	,215	,210	2,860	,066

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Lampiran 7****Tabel R**

n	Taraf Signifikan		n	Taraf Signifikan		n	Taraf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	10	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	12	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	15	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	17	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	20	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	30	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	40	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	50	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	60	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

## TABEL NILAI KRITIS DISTRIBUSI T

df	One-Tailed Test						
	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005	0,001
	Two-Tailed Test						
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01	0,002
1	1,000000	3,077684	6,313752	12,706205	31,820516	63,656741	318,308839
2	0,816497	1,885618	2,919986	4,302653	6,964557	9,924843	22,327125
3	0,764892	1,637744	2,353363	3,182446	4,540703	5,840909	10,214532
4	0,740697	1,533206	2,131847	2,776445	3,746947	4,604095	7,173182
5	0,726687	1,475884	2,015048	2,570582	3,364930	4,032143	5,893430
6	0,717558	1,439756	1,943180	2,446912	3,142668	3,707428	5,207626
7	0,711142	1,414924	1,894579	2,364624	2,997952	3,499483	4,785290
8	0,706387	1,396815	1,859548	2,306004	2,896459	3,355387	4,500791
9	0,702722	1,383029	1,833113	2,262157	2,821438	3,249836	4,296806
10	0,699812	1,372184	1,812461	2,228139	2,763769	3,169273	4,143700
11	0,697445	1,363430	1,795885	2,200985	2,718079	3,105807	4,024701
12	0,695483	1,356217	1,782288	2,178813	2,680998	3,054540	3,929633
13	0,693829	1,350171	1,770933	2,160369	2,650309	3,012276	3,851982
14	0,692417	1,345030	1,761310	2,144787	2,624494	2,976843	3,787390
15	0,691197	1,340606	1,753050	2,131450	2,602480	2,946713	3,732834
16	0,690132	1,336757	1,745884	2,119905	2,583487	2,920782	3,686155
17	0,689195	1,333379	1,739607	2,109816	2,566934	2,898231	3,645767
18	0,688364	1,330391	1,734064	2,100922	2,552380	2,878440	3,610485
19	0,687621	1,327728	1,729133	2,093024	2,539483	2,860935	3,579400
20	0,686954	1,325341	1,724718	2,085963	2,527977	2,845340	3,551808
21	0,686352	1,323188	1,720743	2,079614	2,517648	2,831360	3,527154
22	0,685805	1,321237	1,717144	2,073873	2,508325	2,818756	3,504992
23	0,685306	1,319460	1,713872	2,068658	2,499867	2,807336	3,484964
24	0,684850	1,317836	1,710882	2,063899	2,492159	2,796940	3,466777
25	0,684430	1,316345	1,708141	2,059539	2,485107	2,787436	3,450189
26	0,684043	1,314972	1,705618	2,055529	2,478630	2,778715	3,434997
27	0,683685	1,313703	1,703288	2,051831	2,472660	2,770683	3,421034
28	0,683353	1,312527	1,701131	2,048407	2,467140	2,763262	3,408155
29	0,683044	1,311434	1,699127	2,045230	2,462021	2,756386	3,396240
30	0,682756	1,310415	1,697261	2,042272	2,457262	2,749996	3,385185
31	0,682486	1,309464	1,695519	2,039513	2,452824	2,744042	3,374899
32	0,682234	1,308573	1,693889	2,036933	2,448678	2,738481	3,365306
33	0,681997	1,307737	1,692360	2,034515	2,444794	2,733277	3,356337
34	0,681774	1,306952	1,690924	2,032245	2,441150	2,728394	3,347934
35	0,681564	1,306212	1,689572	2,030108	2,437723	2,723806	3,340045
36	0,681366	1,305514	1,688298	2,028094	2,434494	2,719485	3,332624
37	0,681178	1,304854	1,687094	2,026192	2,431447	2,715409	3,325631
38	0,681001	1,304230	1,685954	2,024394	2,428568	2,711558	3,319030
39	0,680833	1,303639	1,684875	2,022691	2,425841	2,707913	3,312788
40	0,680673	1,303077	1,683851	2,021075	2,423257	2,704459	3,306878



PEMERINTAHAN KOTA YOGYAKARTA  
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PERIZINAN

Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 555241, 515865, 562682

Fax (0274) 555241

E-MAIL : pmperizinan@jogjakota.go.id

HOTLINE SMS : 081227625000 HOT LINE EMAIL : upik@jogjakota.go.id

WEBSITE : [www.pmperizinan.jogjakota.go.id](http://www.pmperizinan.jogjakota.go.id)

**SURAT IZIN**

NOMOR : 070/0967

2318/34

Membaca Surat : Dari Direktur PPs - UIN SUKA Yogyakarta  
Nomor : B/730/Un/02/DPPs/PP/00/03/2017 Tanggal : 21 Maret 2017

Mengingat : 1. Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor : 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.  
2. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Yogyakarta;  
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;  
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 77 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas Fungsi dan Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Kota Yogyakarta;  
5. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;

Dijinkan Kepada : Nama : MIFTAHUNNISA IGIRIZA, SIP  
No. Mhs/ NIM : 1520010021  
Pekerjaan : Mahasiswa PPs - UIN SUKA Yogyakarta  
Alamat : Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta  
Penanggungjawab : Ro'fah, MSW, M.A, Ph.D  
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KOTA YOGYAKARTA

Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta  
Waktu : 4 April 2017 s/d 4 Juli 2017  
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan  
Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberikan Laporan hasil Penelitian berupa CD kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Kota Yogyakarta)  
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan menaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat  
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kesetabilan pemerintahan dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah  
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhi nyata ketentuan-ketentuan tersebut diatas

Kemudian diharap para Pejabat Pemerintahan setempat dapat memberikan bantuan seperlunya

Tanda Tangan  
Pemegang Izin

MIFTAHUNNISA IGIRIZA, SIP

Dikeluarkan di : Yogyakarta  
Pada Tanggal : 04 April 2017

An. Kepala Dinas Penanaman Modal dan Perizinan  
Sekretaris

Dra. CHRISTY DEWAYANI, MM  
NIP. 196304081986032019

**Tembusan Kepada :**

- Yth. 1. Walikota Yogyakarta (sebagai laporan)
2. Ka. Dinas Perpustakaan & Kearsipan Kota Yogyakarta
3. Direktur PPs - UIN SUKA Yogyakarta
4. Ybs.



PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA  
**DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN**

Jl. Suroto No. 9 Yogyakarta Kode Pos: 55224 Telp. (0274) 511314 Fax (0274) 511314,  
515865, 562682  
Fax: (0274) 511314  
EMAIL: [perpusarsip@jogjakota.go.id](mailto:perpusarsip@jogjakota.go.id)  
HOT LINE SMS: 08122780001 HOTLINE EMAIL: [upik@jogjakota.go.id](mailto:upik@jogjakota.go.id)  
WEBSITE: [www.jogjakota.go.id](http://www.jogjakota.go.id)

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 071584

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Nunun Zulaikha., SIP. MM.  
Jabatan Kepala Bidang Pengelolaan dan Pengembangan Perpustakaan  
pada Dinas Perpustakaan dan Karsipan Kota Yogyakarta

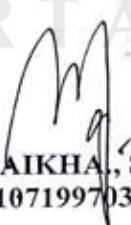
menindaklanjuti surat dari Direktur Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Nomor B-636/Un.2/DPPs/TU.00/02/2017 tanggal 20 Maret 2017 tentang Ijin Penelitian maka dengan ini Dinas Perpustakaan dan Karsipan Kota Yogyakarta tidak berkeberatan atas dilaksanakan kegiatan Penelitian bagi Mahasiswi:

1. Miftahunnisa Igitiza SIP nim 1520010021

Demikian Surat Keterangan ini disampaikan, selanjutnya dapat dipergunakan untuk mengurus perijinan di Dinas Penanaman Modal dan Perijinan Pemerintah Kota Yogyakarta serta sebagai jawaban kepada Direktur Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

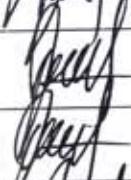
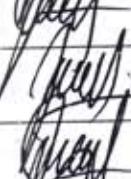
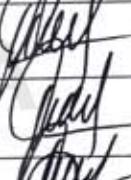
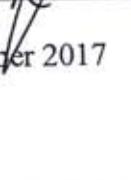
Yogyakarta, 30 Maret 2017

An. Plt. Kepala  
Ka. Bidang Pengelolaan  
dan Pengembangan Perpustakaan

  
NUNUN ZULAIKHA, SIP. MM. 1  
NIP 197111071997032008

## BUKTI KONSULTASI

Nama Mahasiswa : Miftahunnisa Igiriza, SIP  
NIM / Jurusan : 1520010020 / *Interdisciplinary Islamic Studies*  
Konsentrasi Ilmu Perpustakaan dan Informasi  
Pembimbing : Dr. Anis Masruri, S. Ag., S.I.P., M.Si.  
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi  
terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perpustakaan dan  
Kearsipan Kota Yogyakarta

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tandatangan
1	06/01/2017	Pengajuan proposal penelitian tesis	
2	14/01/2017	Bimbingan pematangan konsep, latar belakang, dan rumusan masalah	
3	10/02/2017	Bimbingan pematangan teori, variabel dan judul	
4	24/02/2017	Bimbingan teori, indikator, dan angket	
5	07/03/2017	Bimbingan revisi bab 1, bab 2 dan angket	
6	21/03/2017	ACC Penelitian	
7	14/04/2017	Bimbingan uji validitas dan reliabilitas	
8	21/08/2017	Bimbingan hasil penelitian	
9	13/09/2017	Revisi bab 3 dan bab 4	
10	25/10/2017	Revisi abstrak	
11	25/10/2017	ACC ujian munaqosah	

Yogyakarta, 25 Oktober 2017  
Pembimbing

Dr. Anis Masruri, S. Ag., S.I.P M.Si.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

---

Nama	:	Miftahunnisa' Igiriza, SIP
Tempat Lahir	:	Kedaton Satu
Tanggal Lahir	:	13 Juli 1991
Jenis Kelamin	:	Perempuan
Kewarganegaraan	:	Indonesia
Agama	:	Islam
Alamat Asal	:	Dusun II RT/RW 007/002, Kedaton Satu, Batanghari Nuban, Lampung Timur
No. HP	:	085769790644
E-mail	:	<a href="mailto:miftahunnisa.igiriza@gmail.com">miftahunnisa.igiriza@gmail.com</a>

### Riwayat Pendidikan Formal

---

No.	Tahun	Jenjang	Instansi Pendidikan
1.	2009-2013	S1	Prodi Ilmu Perpustakaan Fakultas Adab dan Ilmu Budaya Universitas Islam Negeri Yogyakarta
2.	2006-2009	SMA	MA Ma'arif 9 Kotagajah Lampung Tengah
3.	2003-2006	SMP	SMP Darul 'Ulum Sekampung Lampung Timur
4.	1997-2003	SD	SDN 1 Kedaton Satu Lampung Timur
5.	1995-1997	TK	TK PGRI Lampung Timur

### Riwayat Pendidikan Non-Formal

---

No.	Tahun	Lembaga Pendidikan
1.	2003-2006	Pondok Pesantren Darul 'Ulum Lampung
2.	2005-2006	Lembaga Kursus Bahasa Inggris
3.	2009	Lembaga Bimbingan Belajar Al-Qolam Metro Lampung
4.	2009	Pusat Bahasa dan Budaya Asing UIN Yogyakarta

5.	2010	Information Computer and Technologi UIN Yogyakarta
6.	2011	Otomasi Perpustakaan Prodi Ilmu Perpusakaan UIN Yogyakarta

### Pengalaman Organisasi

No.	Tahun	Organisasi	Posisi
1.	2016-sekarang	Himpunan Pengusaha Muda Indonesia (Perguruan Tinggi wilayah Yogyakarta)	Anggota
2.	2011-2013	Badan Eksekutif Mahasiswa Jurusan Ilmu Perpustakaan (BEM-J IP) UIN Yogyakarta	Koor Divisi Minat Bakat
3.	2011-2013	Himpunan Mahasiswa Ilmu Perpustakaan dan Informasi Indonesia (HMPII)	Divisi Komunikasi dan Informasi
4.	2009-2012	Persatuan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) UIN Yogyakarta	Anggota
5.	2010	Young Entrepreneur Socaity Bank Indonesia (YES BI) Yogyakarta	Anggota
6.	2004-2006	OSIS SMP Darul 'Ulum Lampung Timur	Sie HuMas

### Pengalaman Kepanitiaan

No.	Tahun	Kegiatan	Keterangan
1.	2016	Junior Chamber International	Sie. Acara
2.	2011	Seminar dan Pelatihan Otomasi Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.	Sie. Acara
3.	2012	Seminar Senayan Library Management System “Linux dan Slims,Paduan Apik Open Source Untuk Kemajuan Dunia Perpustakaan”.	Sie. Publikasi dan Dokumentasi
4.	2012	RAKERNAS Himpunan Mahasiswa Ilmu Perpustakaan dan Informasi Indonesia	Sie. Acara
5.	2014	Dies Natalis ke-42 Universitas Bandar Lampung	Sie. Acara

### Pengalaman Kerja

No.	Tahun	Instansi/Perusahaan	Keterangan
1.	2010	Perpustakaan Madrasah Ibtidaiyah Pajangan Bantul	Magang
2.	2011	Perpustakaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1Giwangan Yogyakarta	Magang
3.	2012	Perpustakaan MTs Ali Maksum Yogyakarta	Kerja Lapangan
4.	2013	Perpustakaan Universitas Atma Jaya Yogyakarta	Magang
5.	2014 - Sekarang	Perpustakaan Universitas Bandar Lampung	Pustakawan

#### Karya Tulis Ilmiah

No.	Tahun	Kegiatan	Keterangan
1.	2013	Pengadaan Bahan Pustaka Buku di Perpustakaan MTs Ali Maksum Krupyak Yogyakarta	
2.	2013	Evektifitas Pendidikan Pemakai Tahap Pertama Bagi Mahasiswa Program Sarjana Angkatan 2012/2013 di Perpustakaan Universitas Atma Jaya Yogyakarta	
3.	2016	Jurnal “Kepemimpinan di Perpustakaan Berdasarkan Emotional Intellegience dalam Menghadapi Globalisasi Informasi”	

#### Prestasi

No.	Tahun	Kegiatan	Keterangan
1.	2014	Pustakawan Berprestasi 2014 Prov. Lampung	Juara III
2.	2017	Delegate of ASEAN INTERNATIONAL SUMMIT in Malaysia	Delgasi Indonesia

#### Seminar dan Pelatihan

No.	Tahun	Seminar/Pelatihan
1.	2009	<i>User Education</i> Perpustakaan UIN Yogyakarta
2.	2010	Seminar Kanker Serviks, UIN Yogyakarta
3.	2010	Pelatihan Otomasi Perpustakaan “Senayan”, UIN Yogyakarta.

4.	2010	Pelatihan Linux Labwork Edition and Consultation, UIN Yogyakarta
5.	2011	Pelatihan Jurnal EBSCOhost, Universitas Atma Jaya Yogyakarta
6.	2011	Pelatihan Achievement Motivation Training IKPM se-Indonesia
7.	2013	Pelatihan Otomasi Perpustakaan, UIN Yogyakarta
8.	2013	International Seminar on Policy of the Islamic Republic of Iran Technologi development, UIN Yogyakarta

Kedaton Satu, 26 Oktober 2017

Hormat Saya,

**Miftahunnisa' Igiriza, SIP**

