

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan tempat bertemunya pemimpin dan bawahan serta bawahan dengan bawahan. Organisasi juga merupakan tempat dimana terdapat sekumpulan orang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan tersebut tak lepas dari tinggi rendahnya kinerja yang dilakukan oleh pegawai dalam bekerjasama. Kinerja pegawai sendiri merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sumber daya terpenting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia (SDM) atau orang yang bekerja di dalam organisasi tersebut karena dengan adanya kreativitas, bakat dan usaha sehingga tujuan organisasi dapat terwujud. Setiap organisasi memiliki standart penilaian kinerja pegawai masing-masing dimana organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja pegawai. Kinerja pegawai dapat meningkat jika ditunjang dengan adanya pemimpin yang mendukung bawahannya. Dalam melakukan peningkatakan kinerja karyawan, pemimpin seharusnya membangun komunikasi yang baik antara pimpinan dengan pegawai sehingga pegawai mampu menyampaikan pendapatnya dengan bebas tapi tetap pada jalur yang ditetapkan.

Perpustakaan sebagai organisasi *non profit* yang bertugas untuk memenuhi kebutuhan informasi pengguna tentunya membutuhkan sumber daya manusia (SDM) dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya yang biasa disebut sebagai pustakawan. Pustakawan sangat berperan penting dalam meningkatkan kualitas maupun pelayanan dari perpustakaan tersebut, tanpa adanya pustakawan perpustakaan tersebut tidak akan dapat berjalan semestinya.

Perpustakaan yang baik tergantung pada seberapa besar upaya pustakawan untuk meningkatkan kualitas dari perpustakaan tersebut. Jika pustakawan memiliki kinerja yang baik dan banyak menciptakan karya yang dapat mendongkrak kualitas perpustakaan maka perpustakaan tersebut juga akan memiliki kualitas yang baik. Jika sumber daya manusia pada perpustakaan tidak berkompeten maka akan sangat susah untuk meningkatkan kualitas suatu perpustakaan. Banyak pegawai perpustakaan yang bekerja pada perpustakaan perguruan tinggi memiliki kinerja kurang baik. Contoh kinerja pustakawan yang kurang baik seperti bermalas-malasan dan tidak memberikan pelayanan sebaik mungkin terhadap pengguna perpustakaan. Terkadang para pustakawan bertindak acuh terhadap para pengguna perpustakaan, mereka akan membantu jika ada pengguna yang meminta tolong seharusnya para pustakawan langsung menawarkan bantuan jika terlihat pengguna yang sedang kebingungan. Banyak pustakawan yang bermalas-malasan dalam menjalankan tanggung jawabnya hal tersebut sebagai fenomena yang ada pada perpustakaan saat ini. Selain malas,

pustakawan juga sering mangkir dari jam kerja dimana jam masuk dan jam keluar pustakawan tidak sesuai dengan yang ditentukan oleh instansi.

Saat ini permasalahan yang menjadi kendala dalam meningkatkan sebuah perpustakaan yang berkualitas adalah lemahnya pengelolaan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dimana pengembangan tersebut sangat penting untuk mendorong kemampuan pustakawan di bidangnya. Dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat mengajak bawahannya untuk lebih berprestasi dengan cara mengadakan pelatihan-pelatihan terkait pengembangan sumber daya manusia (SDM) sehingga nantinya diharapkan para pustakawan akan lebih berkompeten dan dapat meningkatkan kualitas pustakawan sehingga dapat menjadikan suatu perpustakaan yang lebih baik dari segi pelayanan maupun kualitas informasi maupun kualitas perpustakaan sendiri. Dalam sebuah lembaga organisasi baik *profit* maupun *non profit* seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab penuh dalam keberlangsungan organisasi tersebut. Lembaga Organisasi dapat dikatakan gagal ataupun berhasil dalam mencapai tujuannya terletak pada peranan seorang pemimpin.

Seorang pemimpin memiliki kemampuan yang dapat memberikan pengaruh bagi pegawai untuk melakukan pekerjaan yang telah diarahkan dan dikehendaki demi tercapainya tujuan bersama. Untuk dapat mempengaruhi para pengikutnya seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Kemampuan itu dapat disebut sebagai gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin perpustakaan berbeda-beda sesuai dengan karakter yang dimiliki

oleh pemimpin tersebut. Kepemimpinan (Leadership) merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari para anggotanya demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan bersama. Menurut Rivai (2010) Kepemimpinan adalah gaya seseorang mempengaruhi individu dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok maupun budaya yang ada pada organisasi. Kepemimpinan adalah gaya seseorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

Bentuk kepemimpinan dalam suatu perpustakaan sangat mempengaruhi keberlangsungan perpustakaan tersebut. Untuk dapat mencapai tujuan bersama. Setiap pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan harus mampu menyesuaikan dengan kondisi yang sedang terjadi di lingkungannya. Menurut Robbin (2003) yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang sesuai diharapkan seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh bagi pegawai untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diarahkan dan dikehendaki dalam upaya mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Tujuan tersebut dapat terwujud jika para pegawai atau pustakawan mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Wahjosumidjo (1993) mengatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan,

dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang pegawai maupun pimpinan itu sendiri sehingga kinerja dari yang dilakukan akan maksimal. Kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah.

Kinerja pegawai tidak akan berjalan maksimal jika tidak ada seorang pemimpin yang mengatur dan memberi pengarahan terhadap pegawai. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, seorang pemimpin harus mampu melihat karakteristik dari masing-masing karyawan sehingga nantinya pemimpin tersebut dapat menentukan kebijakan yang sesuai dengan kondisi yang ada.

Seorang pemimpin harus dapat memberikan perhatian penuh terhadap pegawai, dengan cara memberi semangat kerja dan kepuasan pegawai melalui penggunaan pendekatan yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan. Menurut Siagian (2003) dalam Dalimunte (2007) terdapat tiga gaya kepemimpinan yang umumnya dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu : Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya Kepemimpinan Otoriter, dan Gaya Kepemimpinan Bebas.

Menurut Dalimunte (2007) dan Qamariyah (2005) menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian yang dilakukan oleh Dalimunte (2007) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Padangsidimpuan”. Responden yang digunakan sebanyak 23 pegawai. Dari penelitian tersebut mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar

14,6% terhadap kinerja. Dalam penelitian tersebut juga gaya kepemimpinan yang dipakai adalah gaya kepemimpinan demokratis, dimana hasil t hitung $> t$ tabel = $1,708 > 1,000$ sehingga gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh bagi kinerja pegawai. Hal tersebut juga di perkuat dengan adanya penelitian dari Inneke Qomariyah (2005) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Asisten Administrasi Kesekretariatan Daerah Profinsi Sumatera Utara”. Dari penelitian tersebut di ketahui bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 24,8% terhadap kinerja dan gaya yang dipakai adalah gaya kepemimpinan demokratis. Hal tersebut diketahui bahwa nilai t hitung $> t$ tabel = $4,851 > 2,000$ pada signifikansi 5%. Kedua penelitian tersebut meneliti tentang gaya kepemimpinan yang ada pada organisasi *profit*, hasil dari penelitian tersebut mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang sering dipakai pada lembaga organisasi *profit* adalah gaya kepemimpinan demokratis.

Dari penelitian yang dilakukan Qomariyah (2005) dan Dalimunte (2007) dengan mengangkat tema yang sama tentang kepemimpinan dan kinerja berkesimpulan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis berlaku pada organisasi-organisasi *profit*. Sehingga peneliti tertarik untuk membuat penelitian dengan menggunakan permasalahan yang serupa tetapi dengan instansi yang berbeda yaitu instansi *non profit* seperti perpustakaan. Perpustakaan yang mempunyai struktur organisasi yang sama dengan organisasi *profit* sehingga membuat peneliti tertarik untuk menelitinya.

Penelitian dilakukan di Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya (Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya, dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel). Hal yang mendasari pemilihan lokasi pada perpustakaan perguruan tinggi negeri tersebut dikarenakan Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri memiliki peraturan baku sesuai dengan yang tertera dalam Undang-Undang no. 43 tahun 2007 yang menjelaskan bahwa perpustakaan perguruan tinggi negeri harus memenuhi standar nasional perpustakaan dengan memperhatikan standar nasional pendidikan. Selain itu perpustakaan perguruan tinggi negeri memiliki koleksi yang mencukupi untuk mendukung aktifitas pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Mengingat keterbatasan waktu, dan biaya sehingga peneliti melakukan penelitian pada perpustakaan perguruan tinggi negeri yang ada di kota surabaya saja. Surabaya juga merupakan salah satu kota besar yang memiliki 6 (Enam) perguruan tinggi negeri. Berdasarkan direktorat jenderal pendidikan tinggi (Dikti) dan Departemen Agama, Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya terdiri dari Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel.

Berdasarkan Uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk mengangakat penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap**

Kinerja Pustakawan pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya (Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel).”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

Apakah terdapat Pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya (Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel)?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pustakawan pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya (Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel).

1.4 Manfaat

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini nantinya diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu informasi dan perpustakaan mengenai pengetahuan tentang gaya kepemimpinan serta penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan penelitian yang mengkaji bidang yang sama di masa yang akan datang.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi yang bermanfaat serta dapat dijadikan bahan masukan bagi Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya, sebagai lokasi penelitian dalam melihat gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pustakawan.

1.5 Tinjauan Pustaka

1.5.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan yang baik akan membawa perusahaan tersebut ke dalam suatu perubahan yang diinginkan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Menurut Robert D Stuart (2002) bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan itu James P. Spillane (2006) menyatakan

bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang dari pada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.

Menurut Richard L. Daff (2010) mengemukakan Kepemimpinan (*leadership*) adalah merupakan suatu pengaruh hubungan antara pimpinan dan pengikut (*followers*) yang bermaksud pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan atau karyawannya untuk menuruti pengarahan yang diberikan seorang pemimpin kearah pencapaian tujuan bersama. Setiap organisasi baik profit maupun non profit pasti memiliki suatu tujuan bersama. Tujuan tersebut dapat bersifat jangka panjang maupun jangka pendek, untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka antara seorang pemimpin dan yang dipimpin haruslah dapat melakukan kerjasama. Bentuk kerjasama yang dilakukan bermacam-macam baik dalam melakukan pekerjaan maupun dalam pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam penentuan berhasil tidaknya suatu organisasi. Kepemimpinan dapat dikatakan sukses apabila pengelolaan yang ada pada organisasi tersebut dilaksanakan dengan sukses pula serta ketersediaan karyawan untuk dipimpin dan tidak ada rasa terpaksa sehingga akan tercapailah tujuan bersama.

1.5.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dimana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Davis dan Newstrom (1995) “Gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin. Gaya kepemimpinan tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa atau orientasi terhadap tugas dan orang. Meskipun gaya itu secara berbeda-beda terhadap berbagai pegawai, masing-masing gaya dibahas secara terpisah untuk menyoroti perbedaannya.”

Handoko (2001) mengemukakan tiga implikasi penting dari definisi kepemimpinan yakni :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Pemimpin mengatur bawahan dengan memberikan pengarahan-pengarahan dan motivasi kerja sehingga para karyawan dapat bekerjasama dengan atasan untuk mewujudkan tujuan bersama. Kesediaan para karyawan dalam menerima perintah dan pengarahan dari pimpinan dipengaruhi berdasarkan seberapa besar kedekatan antara karyawan dan pemimpin dimana karyawan membantu pemimpin dalam proses pengambilan keputusan meskipun pengambilan keputusan sendiri ditentukan oleh pemimpin dan membantu proses kepemimpinan dapat berjalan sesuai dengan apa yang dikehendaki.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan karyawan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan dan dalam pengambilan keputusan keputusan terletak di tangan pemimpin sehingga karyawan tidak memiliki peranan di dalam menentukan kebijakan yang ada. Para karyawan tidak dapat memberikan ide atau gagasannya dalam proses pengambilan keputusan secara langsung.
3. Kepemimpinan menyangkut pengaruh terhadap anggota kelompok. Pemimpin tidak hanya dapat memberikan perintah kepada para karyawan tetapi juga pemimpin harus dapat melaksanakan perintahnya. Seorang pemimpin sangat berpengaruh di dalam organisasi, begitu juga karyawan. Jika di dalam organisasi tidak ada salah satu dari pelaksana organisasi, maka dapat di pastikan organisasi tersebut tidak akan dapat berjalan sesuai

tujuan yang di tentukan. Karyawan diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan dengan pemimpin sebagai pengawasnya agar para karyawan dapat lebih bertanggung jawab atas keputusan yang ada.

Dari ke tiga implikasi tersebut diatas, Handoko (2001) menyimpulkan bahwa terdapat tiga gaya kepemimpinan yang umumnya di pakai dalam organisasi yaitu : Gaya Kepemimpinan Demokratis, Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Gaya Kepemimpinan Bebas.

White dan Lippit dalam Reksohadiprodjo (2001) mengemukakan tiga (3) gaya kepemimpinan yaitu demokratis, otoriter, dan bebas. Berikut ini merupakan penjelasan dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut.

a. Gaya kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif yang artinya atasan menolak segala bentuk persaingan dan atasan dapat bekerjasama dengan karyawan dalam mengambil keputusan.

Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Kepemimpinan demokratis ialah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Aktif dalam menggerakkan dan memotivasi (Rivai, 2010).

Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik gaya kepemimpinan demokratis selalu akan memotivasi para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Terarah pada tujuan bersama yang jelas. Pada gaya kepemimpinan ini memungkinkan setiap anggota untuk berpartisipasi secara aktif dalam pertukaran pendapat, gagasan dan pandangan untuk dapat memecahkan suatu permasalahan yang terjadi pada organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis ini tidak memutuskan secara sepihak jika terjadi permasalahan pada organisasi, pemimpin melakukan konsultasi serta pertukaran pendapat dengan bawahan untuk dapat mengambil langkah yang terbaik dalam pemecahan masalah. Pada gaya kepemimpinan demokratis ini pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk dapat saling bertukar pikiran maupun ide-ide dalam pemecahan suatu permasalahan yang ada pada organisasi. dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin mengutamakan hubungan antar manusia yaitu hubungan antara bawahan dan atasan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dengan sering mendorong bawahan untuk ikut andil dalam menentukan pengambilan keputusan yang tepat.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis ini dapat mempererat hubungan antar atasan dan bawahan, tumbuhnya rasa saling memiliki dan terbinanya moral yang tinggi. Selain itu dalam gaya

kepemimpinan ini komunikasi dan koordinasi sangatlah penting untuk dapat menentukan sebuah keputusan. Pada gaya kepemimpinan demokratis ini proses pengambilan keputusan membutuhkan waktu yang relatif lama karena harus menentukan titik temu dari ide atau gagasan yang di ajukan dan diperlukan adanya toleransi yang tinggi agar tidak terjadi perselisih paham.

Menurut para pakar manajemen dan teori kepemimpinan dalam Numberi (2010) menilai gaya kepemimpinan demokratis ini sangat cocok bila diterapkan pada kondisi :

- Mengembangkan rencana guna membantu para karyawan atau bawahan melakukan evaluasi terhadap kinerja mereka sendiri.
- Pemimpin mengizinkan karyawan atau bawahan untuk menetapkan sasaran yang ingin dicapai.
- Mendorong semangat karyawan untuk berkembang dalam pekerjaan termasuk mempromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.
- Lebih menekankan pada kesadaran atau semangat untuk mencapai prestasi.
- Pemimpin menginginkan para karyawan dan bawahannya agar berbagi dalam mengambil keputusan dan kewajiban mengatasi masalah.

Gaya kepemimpinan demokratis tidak cocok dan tidak efektif bila dipakai pada kondisi :

- Ketika tidak ada waktu untuk menjangar semua masukan dari karyawan.
- Akan jauh lebih mudah dan efektif bagi pemimpin untuk mengambil keputusan.
- Ketika pemimpin sendiri merasa tertekan atau terancam dengan model kepemimpinan seperti ini.

b. Gaya kepemimpinan Otoriter (otokratis)

Menurut Rivai (2010), kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

Kepemimpinan otoriter ialah kepemimpinan yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan ditetapkan oleh pemimpin sendiri tanpa adanya diskusi maupun pertukaran pendapat dengan bawahan. Dalam kepemimpinan otoriter ini pemimpin sebagai pemikul tanggung jawab penuh atas keputusan yang telah di ambilnya. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana atas keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.

Penerapan gaya kepemimpinan ini dapat menjadikan karyawan untuk lebih disiplin, dan tidak bergantung terhadap atasan kerja. Selain itu, pada gaya kepemimpinan ini keputusan dapat diambil secara cepat karena tidak melalui proses diskusi terlebih dahulu. Dengan tidak diikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan maka bawahan tidak akan dapat belajar mengenai hal tersebut sehingga produktivitas karyawan tidak akan cepat meningkat. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin sering bersikap individualis dimana pemimpin tersebut sangat jarang untuk berkomunikasi dengan bawahan sehingga hubungan antara pemimpin dan bawahan kurang akrab. Gaya kepemimpinan itu sangat sesuai diterapkan jika organisasi menghadapi keadaan darurat sehingga kinerja karyawan dapat naik.

Menurut para pakar manajemen dan teori kepemimpinan dalam Numberi (2010) mengakui bahwa gaya kepemimpinan otoriter tidaklah sepenuhnya buruk. Terkadang tipe ini efektif dalam kondisi tertentu.

Tipe kepemimpinan otoriter akan efektif pada situasi:

- Menghadapi karyawan yang belum terlatih, yang tidak tahu mengetahui apa-apa yang menjadi tugas dan prosedur yang mesti diikuti.
- Ada keterbatasan waktu untuk mengambil keputusan.
- Ketika kekuasaan pimpinan sedang diancam oleh bawahan.

Tipe kepemimpinan otoriter tidak cocok dan tidak efektif digunakan pada situasi :

- Bawahan atau karyawan menjadi semakin tertekan, ketakutan dan tidak rasional.
- Bawahan atau karyawan mengharapkan pendapat mereka didengar.
- Para karyawan yang semakin bergantung kepada atasan dalam menentukan pengambilan keputusan mereka.

c. Gaya kepemimpinan Bebas (*Laissez faire*)

Gaya kepemimpinan bebas (*Laissez faire*) adalah cara seorang pimpinan dalam menghadapi bawahannya dengan memakai metode pemberian keleluasaan pada bawahan. Pada gaya kepemimpinan bebas ini pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada bawahannya sedangkan pemimpin sendiri hanya memainkan peranan kecil, pemimpin memfungsikan dirinya sebagai penasihat yang dilakukan dengan memberi kesempatan berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukan. Bawahan memiliki kebebasan penuh untuk proses pengambilan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang menurut karyawan paling sesuai dengan partisipasi minimal dari pemimpin. Pemimpin tidak pernah melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku perbuatan dan kegiatan bawahan karena pemimpin telah percaya dan

menyerahkan sepenuhnya wewenang kepada bawahan sehingga pemimpin tidak mengambil andil dalam proses kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan ini dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan yang tepat serta kreativitas untuk memecahkan suatu permasalahan. Dengan adanya kepemimpinan yang bebas ini para karyawan dapat menunjukkan persoalan yang dianggap penting di dalam organisasi dan tidak selalu bergantung pada atasan. Gaya kepemimpinan ini juga memiliki sisi negatif yaitu, jika karyawan terlalu bebas tanpa ada pengawasan yang kuat dari atasan, ada kemungkinan penyimpangan dari peraturan dan prosedur yang ada dapat terjadi. Pengambilan keputusan yang dapat memakan banyak waktu bila karyawan kurang berpengalaman dan dapat terjadi salah tindak.

Menurut para pakar manajemen dan teori kepemimpinan dalam Numberi (2010) mengakui bahwa gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire*) dapat dikatakan efektif dalam kondisi tertentu.

Tipe kepemimpinan bebas (*laissez faire*) akan efektif pada situasi:

- Karyawan atau bawahan yang memiliki keahlian, pengalaman dan pendidikan tinggi.

- Karyawan memiliki rasa bangga dengan pekerjaan mereka dan setiap motivasi menjalankan tugas adalah untuk kepentingan sang karyawan.
- Karyawan memiliki rasa percaya diri dan dapat dipercaya serta berpengalaman.
- Selain pakar, terkadang staf khusus dan konsultan pakai.

Namun, pakar manajemen dan kepemimpinan menyarankan agar gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire*) ini tidak dipakai dalam situasi :

- Para karyawan atau bawahan merasa kurang aman dan nyaman ketika tidak ada pimpinan ketika mesti mengambil keputusan.
- Pemimpin tidak memahami akan tugas serta tanggung jawabnya dan berharap para karyawan atau bawahanlah yang akan menutupnya bagi mereka.

1.5.3 Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja dari suatu aktivitas pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi dengan standar tingkat keberhasilan yang telah ditentukan sebelumnya oleh organisasi tersebut. Kinerja pegawai menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja

yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja pegawai antara lain adalah :

1. Kuantitas kerja : Volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal.
2. Kualitas kerja : Kerapian, ketelitian, keterampilan dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
3. Pemanfaatan waktu : Kemampuan dalam menyelesaikan satu pekerjaan sesuai dengan waktu yang di tetapkan.
4. Kerjasama : Kesiediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya selama menangani pekerjaan.

1.5.4 Pustakawan

Pustakawan merupakan orang yang bergerak di bidang perpustakaan atau ahli perpustakaan. Menurut kode etik Ikatan Pustakawan Indonesia dikatakan bahwa yang disebut pustakawan adalah “Seseorang yang melaksanakan kegiatan perpustakaan dengan jalan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan tugas lembaga induknya berdasarkan ilmu perpustakaan, dokumentasi dan informasi yang dimiliki melalui pendidikan”.

Berdasarkan Undang-Undang No. 43 tahun 2007 tentang perpustakaan yang menjelaskan bahwa, pustakawan merupakan seseorang yang memiliki kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan kepustakawanan serta mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan dan pelayanan perpustakaan.

Dari penjelasan di atas terlihat jelas bahwa pendidikan adalah modal utama pustakawan dalam melaksanakan tugasnya, walaupun seseorang sudah lama bekerja di perpustakaan tetapi tidak mempunyai pendidikan pustakawan maka dia tidak dapat disebut sebagai seorang pustakawan.

1.5.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai. Gaya kepemimpinan yang baik dan terkoordinasi akan menciptakan kinerja yang baik pada pegawai. Dengan adanya kerjasama dalam organisasi maka akan tercipta loyalitas serta hubungan yang serasi antara pemimpin dan bawahannya. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh seberapa baik kinerja dari sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut sedangkan sumber daya manusia yang baik tak luput dari kepemimpinan yang baik pula sehingga dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting untuk tercapainya tujuan bersama yang diinginkan.

Seorang pemimpin yang terdapat dalam organisasi seharusnya memiliki kelebihan-kelebihan yang tidak dimiliki oleh bawahannya sehingga pemimpin tersebut dapat menjadi contoh atau panutan dan dapat menggerakkan bawahan untuk bekerja lebih produktif untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain menggerakkan seorang pemimpin juga harus mampu memberikan motivasi serta dorongan kepada karyawan agar karyawan mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaan. Untuk dapat menggerakkan dan memotivasi karyawan pemimpin membutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kondisi yang ada. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi lingkungan dimana gaya kepemimpinan yang tepat akan menghasilkan kepuasan kerja pada bawahan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi. apabila karyawan menyukai gaya kepemimpinan yang berlaku maka karyawan akan bekerja lebih baik dan tanpa adanya rasa keterpaksaan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut sehingga akan diperoleh kinerja dengan hasil yang memuaskan. Dengan adanya kinerja karyawan yang tinggi maka proses pencapaian tujuan organisasi akan terwujud serta akan menjadikan organisasi tersebut sebagai organisasi yang bermutu tinggi.

Terdapat studi yang dilakukan oleh Universitas di Amerika tentang perilaku kepemimpinan dan kinerja karyawan salah satunya adalah studi dari Universitas Michigan yang dipelopori oleh Gibson dan Ivancevich.

Studi ini mengidentifikasi dua bentuk perilaku pemimpin yaitu : Perilaku Kepemimpinan yang berorientasi pada Pekerjaan atau Tugas (*The Job Centered*) dan bentuk perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan atau pegawai (*The Employee Centered*). Perilaku Kepemimpinan yang berorientasi pada Pekerjaan atau Tugas yaitu dimana pemimpin memberikan pekerjaan secara berlebihan dan pegawai dituntut untuk menyelesaikan tugas yang telah di berikan. Sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan atau pegawai yaitu pemimpin memosisikan dirinya sebagai mitra kerja dari pegawai dimana ada pendekatan personal antar pemimpin dan pegawai. Studi Universitas Michagan dalam Robbin (2010) mengemukakan bahwa pemimpin yang berorientasi karyawan memiliki pengaruh dengan kinerja kelompok kerja yang tinggi.

Studi ini juga mengidentifikasi dua konsep yakni orientasi produk (*production orientation*) dan orientasi bawahan (*employee orientation*). Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan, di mana mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting, dan menerima karyawan sebagai pribadi. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi sangat memperhatikan hasil dan aspek-aspek kerja untuk kepentingan organisasi, dengan tanpa menghiraukan apakah bawahan senang atau tidak. Kedua ini hampir sama dengan tipe otoriter dan tipe demokratis.

1.6 Definisi Konseptual dan Operasional

1.6.1 Definisi Konseptual

Definisai konseptual merupakan pengertian dari konsep-konsep penelitian yang digunakan dalam penelitian yang ditulis oleh peneliti.

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan proses interaksi antara seseorang (pemimpin) dengan sekelompok orang (yang dipimpin), yang menyebabkan mereka berbuat sesuatu yang sesuai dengan kehendak yang dipimpin dalam mencapai tujuan bersama. Secara umum gaya kepemimpinan dibagi menjadi 3 (Tiga) yaitu :

➤ Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis ialah kepemimpinan yang berorientasikan pada karyawan. Dimana kepemimpinan ini mengutamakan hasil dari pemikiran bersama dalam memecahkan suatu permasalahan dan dalam pengambilan keputusan. Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik gaya kepemimpinan demokratis selalu akan memotivasi para karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

➤ Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini merupakan cara pemimpin dalam memimpin organisasi dan pada gaya ini keputusan terletak

pada tangan pemimpin sehingga bawahan tidak dapat memberikan gagasan ataupun ide.

➤ Gaya kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan bebas (*Laissez faire*) adalah cara seorang pimpinan dalam menghadapi bawahannya dengan memakai metode pemberian keleluasaan pada bawahan. Gaya kepemimpinan ini dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan yang tepat serta kreativitas untuk memecahkan suatu permasalahan.

2. Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi dan hasil kerjanya diharapkan sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh organisasi.

1.6.2 Definisi Operasional

Tabel 1.1
Definisi Operasional

Operasional	Variabel	Indikator
Gaya Kepemimpinan (X)	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Kooperatif : 1. Pengambilan keputusan bersama 2. Mengutamakan kerjasama
		Aktif : 1. Motivator 2. Penggerak organisasi
		Dinamis : Mengembangkan dan memajukan organisasi
		Terarah :

Gaya Kepemimpinan (X)	Gaya Kepemimpinan Otoriter	Memiliki tujuan bersama yang jelas
		Berorientasi Kekuasaan : 1. Sebagai penguasa tunggal atas tidakannya sendiri 2. Kesewenang-wenangan
		Bertanggung Jawab Penuh : Pemimpin bertanggung jawab penuh atas keputusan yang di ambilnya
		Cepat Mengambil Keputusan : Pengambilan keputusan yang cepat karena tanpa adanya diskusi dengan bawahan
	Gaya Kepemimpinan Bebas	Kurang Komunikasi : 1. Jarang berkomunikasi dengan bawahan 2. Tidak memberikan kesempatan berpendapat
		Karyawan Memiliki Kebebasan : 1. Memberikan wewenang pengambilan keputusan oleh karyawan 2. Tanggung jawab dipikul oleh bawahan
Kinerja (Y)	Kuantitas Kerja	Pemimpin Memiliki Peranan Kecil : 1. Tidak berpartisipasi atas organisasi yang dipimpin 2. Memfungsikan dirinya sebagai penasehat 3. Tidak ikut dalam pengambilan keputusan 4. Menjadikan dirinya sebagai pengawas
		Jumlah Pekerjaan : 1. Volume pekerjaan yang sesuai dengan bidang 2. Penanganan Pekerjaan
	Kualitas Kerja	Kerapian : Rapi dalam melakukan pekerjaan
		Keterkaitan Hasil : 1. Sesuai dengan yang diinginkan 2. Pelayanan yang diberikan cukup

		memuaskan
		Keakuratan Pekerjaan : Jarang membuat kesalahan dalam kerja
		Keterampilan : Memiliki keterampilan sesuai dengan bidang kerja
	Pemanfaatan Waktu	Disiplin Waktu : 1. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 2. Menghargai Waktu 3. Pemanfaatan waktu dengan baik
	Kerjasama	Mampu Bekerja Dengan Tim : 1. Membantu pekerjaan orang lain 2. Senang bekerja tim 3. Kemampuan bekerja dengan tim

1.6.3 Hipotesis

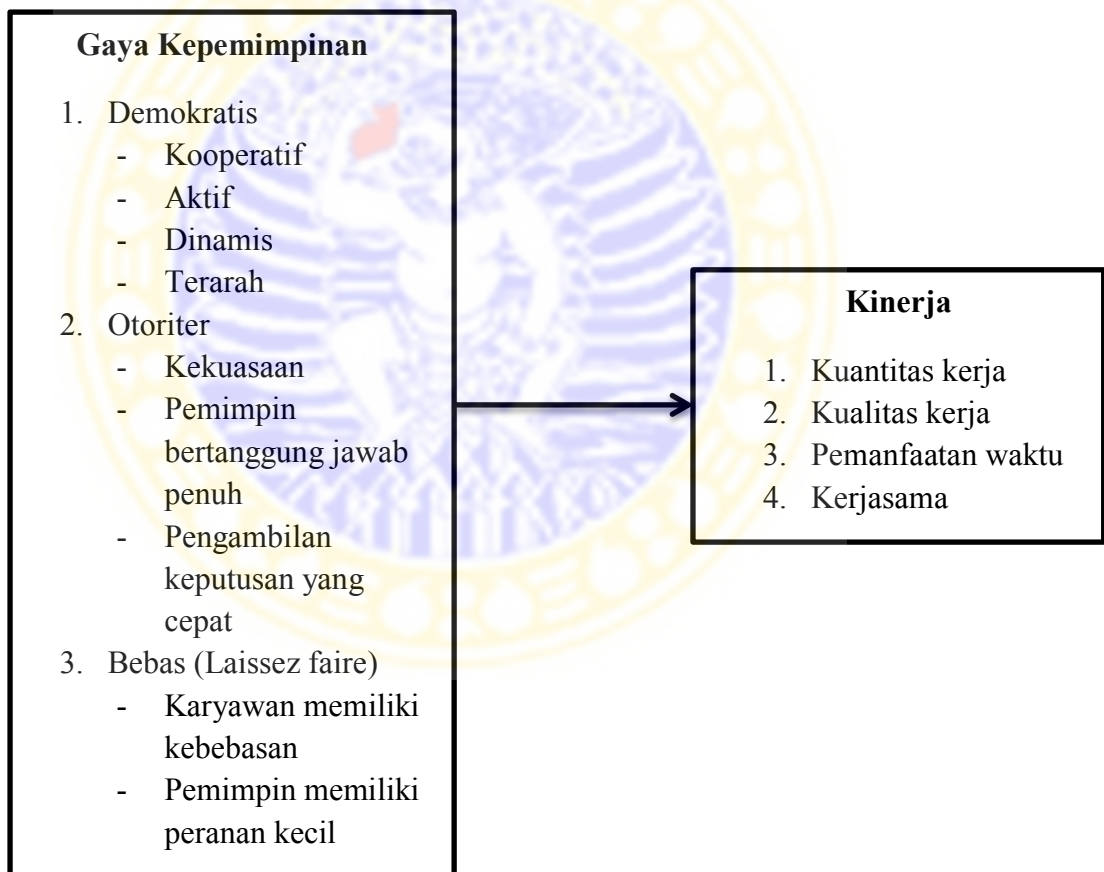
Hipotesis dalam penelitian ini dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Tinggi Negeri di Surabaya (Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel).”** Maka dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut :

H_0 = Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pustakawan di perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya (Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel).

H1 = Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pustakawan di perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya (Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel).

1.6.4 Kerangka Berpikir

Gambar I.1 Kerangka Berpikir



1.7 Metode Penelitian

1.7.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kuantitatif dengan metode eksplanatif. Metode eksplanatif digunakan untuk menggambarkan suatu generalisasi dan menjelaskan hubungan satu variabel dengan variabel yang lain sehingga penelitian eksplanatif menggunakan sampel dan hipotesis. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian eksplanatif digunakan statistik inferensial.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan survei. Definisi penelitian survey menurut Sugiyono (2004) adalah sebagai berikut: “Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sample yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian, relative, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis”. Dalam penelitian ini membahas tentang kedudukan antara variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pustakawan pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya (Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel).

1.7.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya berdasarkan dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) yaitu pada perpustakaan Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel. Hal yang mendasari pemilihan Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya sebagai lokasi penelitian ini dikarenakan ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan pemimpin perpustakaan dengan kinerja pustakawan di perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya. Karena pada perpustakaan perguruan tinggi negeri tentunya memiliki sistem managerial yang baik dan Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri juga telah memiliki pustakawan atau tenaga profesional yang bergerak dalam bidangnya.

1.7.3 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2004) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pustakawan yang bekerja di Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya (Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri

Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel).

Sampel menurut Priyatno (2008) merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti. Ferdinand (2006) menjelaskan bahwa agar hasil penelitian bisa lebih dipercaya dan akurat, idealnya seorang peneliti harus meneliti secara detail seluruh anggota populasi, namun karena suatu hal atau kesulitan yang muncul yang terkadang diluar kemampuan peneliti maka peneliti tidak bisa meneliti seluruh anggota populasi, dan yang bisa dilakukan peneliti yaitu meneliti sampel. Pada penelitian ini pengambilan sampel ditentukan dengan sampling jenuh atau saturation sampling. Sampel ini merupakan sampel yang menjadikan seluruh populasinya menjadi sampel. Sampel dapat dikatakan jenuh jika seluruh populasi yang ada kurang dari 100. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel yaitu seluruh pustakawan yang bekerja di Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya (Universitas Airlangga, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel).

Berdasarkan pengamatan di lapangan, jumlah pustakawan yang berada pada perguruan tinggi negeri di kota surabaya yang memenuhi syarat sebagai pustakawan dengan data sebagai berikut :

Tabel 1.1
Jumlah Pustakawan

Universitas	Jumlah
Universitas Airlangga Surabaya	20 pustakawan
Universitas Negeri Surabaya	8 pustakawan
Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya	24 pustakawan
Politeknik Elektronika Negeri Surabaya	4 pustakawan
Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya	2 pustakawan
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel	12 Pustakawan
Total	70 pustakawan

1.7.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara :

1. Pengumpulan Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti (Responden) dengan cara menyebarkan kuesioner dan wawancara dengan berpedoman pada kuesioner sebagai alat bantu.. Jenis pertanyaan yang ada pada kuesioner bersifat tertutup dan metode wawancara digunakan untuk memperdalam data dari kuesioner yang dilakukan pada Pustakawan Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya (Universitas Airlangga, Institut Teknologi

Sepuluh November, Universitas Negeri Surabaya, Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel).

Pertanyaan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala data dengan 5 tingkatan skor dan alternatif pilihan jawaban yaitu sebagai berikut :

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

2. Pengumpulan Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder dapat diperoleh dari kedua sumber maupun sumber data yang kita cari atau kita butuhkan (Bungin, 2005). Peneliti mengumpulkan data dengan mempelajari penelitian terdahulu, jurnal, website, observasi dengan melihat secara langsung ke lapangan pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya serta artikel yang terkait tentang permasalahan yang di teliti. Data sekunder berfungsi sebagai pelengkap dari data primer.

1.7.5 Pengolahan Data

Setelah data terkumpul kemudian tahap selanjutnya adalah pengolahan data. Pengolahan data memiliki beberapa tahap kegiatan sebagai berikut :

1. Editing (Pemeriksaan Data)

Editing adalah proses pengecekan data dan penyesuaian data yang sudah terkumpul berupa kelengkapan isian, keterbacaan tulisan, kejelasan jawaban, serta relevansi jawaban pada kuesioner. Kegiatan ini menjadi penting karena terkadang terdapat data yang belum memenuhi harapan peneliti.

2. Coding (Pembuatan kode)

Data yang telah di peroleh kemudian di kelompokkan menurut kriteria tertentu kemudian diberi kode tertentu atas setiap jawaban yang diberikan responden. Kode bisa berupa simbol, angka, maupun huruf. Pengkodean ini merupakan data primer yang berasal dari kuesioner.

3. Tabulasi

Merupakan kegiatan memasukkan atau memindahkan semua data dari kuesioner pada tabel-tabel tertentu, mengatur angka dan data agar mudah dibaca dan dipahami serta digunakan untuk mendapat kesimpulan.

1.7.6 Analisis Data

Data yang telah diperoleh kemudian akan diolah dengan bentuk pemaparan statistik. Data yang berhasil di kumpulkan kemudian akan dianalisis sesuai dengan tingkatan jawaban responden yang telah melalui

proses kegiatan pengolahan data. Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam proses penelitian hal ini dikarenakan analisis data bertujuan untuk memaparkan hasil dari penelitian yang dapat digunakan untuk pemecahan masalah.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan Analisis Regresi linier Sederhana. Analisis Regresi Linier Sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent.

Persamaan umum Regresi Linier Sederhana adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta Y

b = Koefisien regresi

X = Nilai Variabel Independen

Teknik analisa data yang dipergunakan antara lain:

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas merupakan petunjuk sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya. Tinggi randahnya instrument pada uji validitas ini menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran yang di

maksud. Uji validitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya dan besar kecilnya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat Sugiyono (2004). Uji validitas dalam pengukurannya menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Untuk menentukan hasil dari uji validitas koefisien validitas minimal bernilai 0,30 dapat diasumsikan bahwa item pertanyaan itu valid ini yang menjadi dasar yang digunakan untuk mempertahankan suatu item.

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran konsisten dan cukup dapat dipercaya apabila pengukuran dilakukan berulang kali. Reliabel artinya dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Sehingga pada uji reliabilitas ini instrument yang digunakan tentunya merupakan instrument yang sudah dapat dipercaya sehingga akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Pada Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS dalam pengukuran reliabilitas dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variable dikatakan reliabel jika memberikan *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

1.7.7 Pengujian Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik merupakan persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis linier sederhana. Uji asumsi klasik yang sering digunakan yaitu uji multikolinieritas, uji heterokedasitas, uji normalitas.

1. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk menguji dalam model regresi ditemukan ada tidaknya korelasi antar variabel-variabel independen.

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dalam model regresi adalah dengan melihat dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*, dan nilai *tolerance*. Apabila nilai *tolerance* mendekati 1, serta nilai VIF disekitar angka 1 serta tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi (Santoso, 2000).

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali,2001). Penelitian ini menggunakan bantuan *IBM SPSS 22* dalam melakukan uji Heteroskedastisitas. Asumsi heteroskedastisitas terpenuhi apabila nilai signifikansi lebih besar 0.05. Apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk melihat apakah dalam model regresi terdapat distribusi normal atau tidak. Data dapat dikatakan normal apabila nilai sig (signifikansi) $> 0,05$. Data berdistribusi tidak normal, jika nilai sig (signifikansi) $< 0,05$.

1.7.8 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis ini dilakukan untuk menganalisa dan menarik kesimpulan dari hasil permasalahan yang diteliti berdasarkan data empiris yang didapat. Uji hipotesis ini juga digunakan untuk menjawab sementara dari permasalahan yang ada, jawaban tersebut masih perlu diuji lagi kebenarannya. Selain untuk menarik kesimpulan, uji hipotesis juga digunakan untuk mengetahui lemah atau kuatnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Langkah-langkah dalam pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Uji T

Uji T digunakan untuk membuktikan tingkat pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variabel independen terhadap kinerja pustakawan pada perpustakaan negeri di Surabaya sebagai variabel dependen. Uji T ini juga digunakan untuk mengetahui tingkat signifikan pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial. Dalam Uji t ini derajat signifikan yang dipakai adalah 0,05 atau 5%.

Kriteria pengujian yang digunakan dalam Uji T adalah sebagai berikut

:

- H_0 = artinya tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pustakawan pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya.

- H_1 = artinya ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pustakawan pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya.

Parameter Uji :

- H_0 diterima jika t hitung $<$ t tabel pada α 5%,
- H_1 diterima jika t hitung $>$ t tabel pada α 5%,

2. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Uji F ini menggunakan derajat signifikan sebesar 5%.

Kriteria pengujian yang digunakan dalam Uji F adalah sebagai berikut:

- $H_0 = 0$, artinya tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pustakawan pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya.
- $H_1 \neq 0$, artinya ada pengaruh gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pustakawan pada perpustakaan perguruan tinggi negeri di Surabaya.

Parameter Uji :

- H_0 diterima jika F hitung $<$ F tabel pada $\alpha = 5\%$,
- H_1 diterima jika F hitung $>$ F tabel pada $\alpha = 5\%$,

3. Uji Determinasi (R^2)

Uji determinasi digunakan untuk melihat pengaruh antara gaya kepemimpinan secara keseluruhan terhadap variabel kinerja (Y). Jika nilai determinan (R^2) semakin besar atau mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas (X) memiliki pengaruh yang besar terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya jika nilai determinan (R^2) lebih kecil atau mendekati nol maka pengaruh yang terjadi semakin kecil.

