

**GAYA KEPEMIMPINAN DI KANTOR PERPUSTAKAAN DAN  
ARSIP DAERAH (KPAD) MAGELANG**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada fakultas ilmu ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Pendidikan



Oleh :  
SITI ZULAICHAH  
NIM. 12402242006

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN  
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2015**

PERSETUJUAN

**GAYA KEPEMIMPINAN DI KANTOR PERPUSTAKAAN DAN  
ARSIP DAERAH (KPAD) MAGELANG**

SKRIPSI

Oleh :  
Siti Zulaichah  
NIM. 12402242006

Telah disetujui dan disahkan pada tanggal 9 Oktober 2015  
Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi



Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Jurusan Pendidikan Administrasi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta

Yogyakarta, 29 Oktober 2015  
Disetujui  
Dosen Pembimbing,

  
Rosidah, M.Si.  
NIP. 19620422 198903 2 001

## LEMBAR PENGESAHAN

### SKRIPSI

#### GAYA KEPEMIMPINAN DI KANTOR PERPUSTAKAAN DAN ARSIP DAERAH (KPAD) MAGELANG

Siti Zulaichah  
NIM. 12402242006

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi  
Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
pada 22 Oktober 2015 dan dinyatakan telah memenuhi syarat  
guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan



Yogyakarta, 28 Oktober 2015

Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta



## PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya:

Nama : Siti Zulaichah

NIM : 12402242006

Jurusan : Pendidikan Administrasi

Fakultas : Ekonomi

Judul : Gaya Kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah  
(KPAD) Magelang

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi ini adalah benar hasil pekerjaan saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya tidak berisi materi yang ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain atau telah digunakan sebagai persyaratan kelulusan di Perguruan Tinggi lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu yang saya ambil sebagai acuan dan sumber dengan mengikuti kaidah penulisan yang lazim.

Apabila ternyata pernyataan ini terbukti tidak benar, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, Oktober 2015

Yang menyatakan,



(Siti Zulaichah)

## **HALAMAN MOTTO**

*“Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan  
kesanggupannya”  
(Q.S Al Baqarah : 286)*

*Tidak ada usaha yang sia-sia  
(penulis)*

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan syukur atas segala petunjuk dan rahmat yang telah Allah SWT berikan, bingkisan kecil dan sederhana ini kupersembahkan untuk:

1. Kedua orang tua yang senantiasa mendukung dan memberikan segalanya.
2. Bapak dan Ibu Dosen di jurusan Pendidikan Administrasi FE khususnya Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang dengan sabar mendidik dan mencurahkan ilmu pengetahuannya.
3. Almamater Universitas Negeri Yogyakarta tercinta.

## **GAYA KEPEMIMPINAN DI KANTOR PERPUSTAKAAN DAN ARSIP DAERAH (KPAD) MAGELANG**

Oleh :  
Siti Zulaichah  
NIM. 12402242006

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang sebanyak 89 orang. Metode pengumpulan data menggunakan angket sebagai data utama dan dokumentasi sebagai data pendukung. Uji validitas instrumen menggunakan rumus *Product Moment* dan uji reliabilitas menggunakan rumus *Alfa Cronbach*. Teknik analisis data berupa analisis deskriptif kuantitatif.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh kesimpulan bahwa: gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin dalam kategori cukup sebanyak 64 orang (71,9%). Sisanya menyatakan dalam kategori baik sebanyak 12 orang (13,5%) dan kategori kurang sebanyak 13 orang (14,6%). Gaya kepemimpinan di KPAD Magelang dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh: 1) Gaya kepemimpinan direktif di KPAD Magelang sebagian besar responden menyatakan dalam kategori cukup sebanyak 63 orang (70,8%). Sisanya menyatakan dalam kategori baik sebanyak 13 orang (14,6%) dan kategori kurang sebanyak 13 orang (14,6%). 2) Gaya kepemimpinan suportif di KPAD Magelang sebagian besar responden menyatakan dalam kategori cukup sebanyak 67 orang (75,3%). Sisanya menyatakan gaya kepemimpinan suprotif di KPAD Magelang dalam kategori baik sebanyak 13 orang (14,6%), dan kategori kurang sebanyak 9 orang (10,1%). 3) Gaya kepemimpinan partisipatif sebagian besar pegawai menyatakan dalam kategori cukup sebanyak 49 orang (55,1%). Sisanya responden menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif di KPAD Magelang dalam kategori baik sebanyak 11 orang (12,4%) dan kategori kurang sebanyak 29 orang (32,6%).

Kata kunci : gaya kepemimpinan, Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang

## **LEADERSHIP STYLE IN OFFICE LIBRARY AND REGIONAL ARCHIVE MAGELANG**

By :  
Siti Zulaichah  
NIM. 12402242006

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the leadership style in the Office of Library and Regional Archives Magelang. This research is a descriptive study with a quantitative approach. The subjects of this study were all employees in the Office of Library and Regional Archives Magelang as many as 89 people. Pengmpulan method of data using questionnaires as the main data and documentation as supporting data. Test the validity of the instrument using the formula Product Moment and reliability test using Cronbach Alpha formula. Data analysis techniques such as quantitative descriptive analysis. Based on this research can be concluded that: the leadership styles used in the category leader quite as many as 64 people (71.9%). The rest expressed in both categories as many as 12 people (13.5%) and less category as much as 13 people (14.6%). KPADs leadership style in Magelang in this study can be explained by: 1) directive leadership style in Magelang KPADs most respondents expressed in the category of pretty much as 63 people (70.8%). The rest expressed in both categories as many as 13 people (14.6%) and less category as much as 13 people (14.6%). 2) supportive leadership style in Magelang KPADs most respondents expressed in the category of pretty much as 67 people (75.3%). The rest expressed KPADs leadership style suprotif in Magelang in both categories as many as 13 people (14.6%), and less category as much as 9 people (10.1%). 3) participative leadership style most of the employees stated in the category of pretty much as 49 people (55.1%). The rest of the respondents stated participative leadership style in KPADs Magelang in both categories as many as 11 people (12.4%) and less category as much as 29 people (32.6%).*

*Keywords: leadership style, Office of Library and Regional Archives Magelang*

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Gaya Kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah (KPAD) Magelang” ini dengan baik.

Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, Tugas Akhir Skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd. MA. Rektor UNY yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi UNY yang telah memberikan izin untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Bapak Joko Kumoro, M.Si. Ketua Jurusan Pendidikan Administrasi dan Ketua Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran sekaligus ketua penguji yang telah memberikan bimbingan dan ilmu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Rosidah, M.Si. sebagai pembimbing skripsi yang dengan sabar mengarahkan, membimbing, memberikan waktu, motivasi dan ilmunya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Sutirman, M.Pd. Dosen Narasumber yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi ini dengan baik.
6. Seluruh dosen Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang telah memberikan ilmunya selama kuliah.

7. Rekan-rekan Program Kelanjutan Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran 2012 terima kasih atas kebersamaan kalian selama kuliah.
8. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung selama studi dan terselesaikannya tugas akhir ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih banyak kekurangan. Saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati, demi perbaikan penulisan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, Oktober 2015

Penulis



(Siti Zulaichah)

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	iv
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	vi
<b>ABSTRAK .....</b>	vii
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	viii
<b>DAFTAR ISI.....</b>	x
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	xii
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Pembatasan Masalah .....	5
D. Rumusan Masalah .....	6
E. Tujuan Penelitian .....	6
F. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA .....</b>	8
A. Deskripsi Teori .....	8
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	8
2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan .....	9
3. Fungsi dan Peran Gaya Kepemimpinan .....	16
4. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan .....	17
B. Penelitian Relevan .....	18
C. Kerangka Pikir .....	20
D. Pertanyaan Penelitian .....	22
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	24
A. Jenis Penelitian .....	24
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	24
C. Variabel Penelitian.....	24
D. Definisi Operasional.....	25
E. Subjek Penelitian .....	25
F. Teknik Pengumpulan Data.....	25
G. Instrumen Penelitian.....	26
H. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	28
I. Teknik Analisis Data.....	30

<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	32
A. Hasil Penelitian .....	32
1. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	32
2. Karakteristik Responden di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah (KPAD) Magelang .....	33
3. Deskripsi Gaya Kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah (KPAD) Magelang.....	35
B. Pembahasan.....	54
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	59
A. Kesimpulan .....	59
B. Saran .....	60
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	61
<b>LAMPIRAN.....</b>	63

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Data Keterlambatan Pegawai Tahun 2014.....	4
Tabel 2. Kisi-kisi Gaya Kepemimpinan.....	27
Tabel 3. Skor Alternatif Jawaban.....	28
Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	33
Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	34
Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	34
Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	35
Tabel 8. Hasil Uji Deskriptif Gaya Kepemimpinan di KPAD Magelang ..	35
Tabel 9. Distribusi Kecenderungan Gaya Kepemimpinan di KPAD Magelang.....	36
Tabel 10. Hasil Uji Deskriptif Gaya Kepemimpinan Direktif .....	38
Tabel 11. Distribusi Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Direktif di KPAD Magelang .....	39
Tabel 12. Distribusi Kecenderungan Indikator Memberi Petunjuk Kerja .	41
Tabel 13. Distribusi Kecenderungan Indikator Memberikan Sanksi Bawahan .....	42
Tabel 14. Hasil Uji Deskriptif Gaya Kepemimpinan Suportif .....	43
Tabel 15. Distribusi Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Suportif di KPAD Magelang .....	44
Tabel 16. Distribusi Kecenderungan Indikator Membantu Pegawai Berinteraksi.....	46
Tabel 17. Distribusi Kecenderungan Indikator Membantu Bawahan Melaksanakan Tugasnya.....	47
Tabel 18. Distribusi Kecenderungan Indikator Mengetahui dan Memahami Aspirasi Bawahan .....	48
Tabel 19. Hasil Uji Deskriptif Gaya Kepemimpinan Partisipatif .....	49
Tabel 20. Distribusi Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif di KPAD Magelang .....	50
Tabel 21. Distribusi Kecenderungan Indikator Membantu Bawahan	

saat Menghadapi Tugas Berat .....	52
Tabel 22. Distribusi Kecenderungan Indikator Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan .....	53

## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian.....	22
Gambar 2. Diagram Pie Kecenderungan Gaya Kepemimpinan di KPAD Magelang .....	37
Gambar 3 Diagram Pie Kecenderungan Gaya Kepemimpin Direktif KPAD Magelang .....	40
Gambar 4. Diagram Pie Kecenderungan Gaya Kepemimpin Suportif KPAD Magelang .....	45
Gambar 5. Diagram Pie Kecenderungan Gaya Kepemimpin Partisipatif KPAD Magelang .....	51

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Angket Sebelum Uji Coba .....	63
Lampiran 2. Hasil Uji Coba Instrumen .....	66
Lampiran 3. Angket Setelah Uji Coba .....	69
Lampiran 4. Hasil Olah data Penelitian .....	72
Lampiran 5. Surat Penelitian .....	
Lampiran 6. Dokumentasi .....	

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Kantor perpustakaan dan arsip daerah merupakan lembaga pengelola informasi yang mencakup kegiatan utama seperti menghimpun, mengelola dan memberdayakan data atau arsip untuk dimanfaatkan oleh masyarakat pengguna. Dalam melaksanakan semua kegiatan yang ada di kantor perpustakaan dan arsip daerah diperlukan seorang pemimpin. Pemimpin merupakan faktor penentu dalam upaya pencapaian tujuan suatu lembaga dan organisasi. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Sondang P Siagian (2000: 20) bahwa pemimpin mempunyai peran yang sangat penting, tidak hanya sebagai pemberi perintah akan tetapi juga sebagai pengatur dan penunjuk arah bagi orang yang mengikutinya agar tetap di jalan yang benar.

Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai. Seorang pemimpin yang kurang berperan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah. Hal ini sesuai dengan pendapat Miftah Thoha (2003: 1) bahwa “pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan”. Hal ini menunjukkan bahwa posisi kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting. Keberhasilan atau kegagalan tersebut tergantung berhasil tidaknya

pemimpin mengelola sumber daya manusianya melalui gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu SP Hasibuan, 2008: 197).

Setiap pemimpin lembaga atau organisasi mempunyai gaya kepemimpinan yang bermacam-macam. Salah satu contohnya gaya kepemimpinan Soichiro asal Jepang pada perusahaan Honda Motor yang mengalami kemajuan dengan berkembangnya produksi akan kendaraan bermotor. Setiap tahunnya dapat memproduksi kurang lebih 2.700 unit tiap harinya di Indonesia. Peningkatan jumlah produksi pada perusahaan cabang di berbagai negara yang mencapai 85%. Keadaan tersebut tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang tegas dan disiplin yang ia terapkan terhadap semua pekerjanya, sehingga tak ada seorangpun yang bermalas-malasan (Rofiu'ddin Manshur, 2010: 2).

Kepala Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang adalah seseorang yang membantu melaksanakan tugas pokok dan fungsi manajemen di perpustakaan dengan dibantu oleh para koordinator khususnya korrdinator pada seksi pengelolaan perpustakaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang pada tanggal 25 Juli 2014 diperoleh keterangan bahwa kepala kantor biasanya dipilih karena telah masuk kriteria sebagai pemimpin.

Keterangan tersebut berbeda dengan keterangan dari 3 pegawai melalui wawancara bahwa kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah

Magelang belum optimal. Hal ini dikarenakan banyak ditemukan persoalan yang berhubungan dengan kepemimpinan seperti dalam proses pemberian sanksi pemimpin masih kurang tegas. Apabila ada pegawai yang melakukan kesalahan pemimpin tidak menegur dan memberikan sanksi kepada pegawai tersebut atas kesalahan yang sudah dilakukan. Contoh pegawai seharusnya mengikuti *briefing* setiap pagi sebelum melakukan pekerjaan. Namun pemimpin masih belum memberikan sanksi apabila pegawai tidak mengikuti *briefing*.

Permasalahan lain yang berhubungan dengan kepemimpinan yaitu pemimpin belum dapat melaksanakan peraturan yang ada di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang yaitu semua pegawai termasuk pemimpin diharuskan masuk kerja pada pukul 07.00 WIB secara tepat waktu. Apabila ada pegawai termasuk pemimpin yang terlambat masuk kerja akan dikenakan denda Rp 5.000. Namun kenyataannya pemimpin belum dapat melaksanakan peraturan tersebut yang terbukti dengan pemimpin masih sering kali datang terlambat ke kantor. Hal ini tentunya dapat berpengaruh berpengaruh pada pegawai karena akan banyak pegawai yang akan meniru kebiasaan pemimpin yang terlambat ke kekantor. Apabila kebiasaan terlambat masuk kerja maka dapat mengganggu proses pekerjaan. Oleh karena itu, pemimpin sebaiknya dapat memberikan teladan bagi pegawainya termasuk tidak datang terlambat saat masuk kerja.

Peneliti lebih lanjut melihat data kehadiran pegawai di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang. Berdasarkan data kehadiran

pegawai tersebut menunjukkan jumlah pegawai yang sering terlambat masuk kerja mengalami peningkatan. Berikut ini data keterlambatan pegawai di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang.

Tabel 1. Data Keterlambatan Pegawai Tahun 2014

No	Bulan	Percentase
1	Juli	5%
2	Agustus	6%
3	September	7%
Rata-rata Peningkatan		1%

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa jumlah keterlambatan pegawai di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang mengalami peningkatan antara lain pada bulan Juli 2014 keterlambatan pegawai sebesar 5%, pada bulan Agustus 2014 keterlambatan pegawai sebesar 6% dan pada bulan September 2014 keterlambatan pegawai sebesar 7%. Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah keterlambatan pegawai di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang mengalami peningkatan rata-rata sebesar 1%.

Menurut keterangan bagian informasi, penelitian tentang gaya kepemimpinan belum pernah dilakukan sebelumnya di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang. Penelitian mengenai gaya kepemimpinan perlu dilakukan mengingat banyaknya permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpin di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi untuk menjadi lebih baik.

Berdasarkan permasalahan tersebut peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai “Gaya Kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah (KPAD) Magelang”.

## **B Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian di atas dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Belum diketahuinya gaya kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang.
2. Terdapat pegawai di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang yang sering tidak mengikuti *briefing* setiap pagi.
3. Proses pemberian sanksi pemimpin di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang masih kurang tegas.
4. Terdapat pegawai termasuk pemimpin di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang yang sering kali terlambat masuk kerja.
5. Jumlah keterlambatan pegawai di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang mengalami peningkatan rata-rata sebesar 1%.

## **C Pembatasan masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini difokuskan pada belum diketahuinya gaya kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang.

## **D Rumusan Masalah**

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini yaitu bagaimanakah gaya kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang?

## **E Tujuan penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang.

## **F Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman peneliti mengenai gaya kepemimpinan.

### 2. Manfaat praktis

#### a. Bagi Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan masukan dan evaluasi mengenai kepemimpinan, sehingga dapat diambil dalam membuat kebijakan di masa yang akan datang.

#### b. Bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini harapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan pada penelitian sejenis di masa yang akan datang.

c. Bagi Universitas Negeri Yogyakarta

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah refrensi dan menambah koleksi pustaka bagi mahasiswa Pendidikan Administrasi Perkantoran khususnya dan mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Setiap kegiatan lembaga atau organisasi membutuhkan kepemimpinan. Gibson, *et al* (2010: 5) mendefinisikan “kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu gaya memengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan”. Sementara itu, Robbins dan Judge (2007: 356) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: “*ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*” (Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan).

Menurut Malayu SP Hasibuan (2008: 197), gaya kepemimpinan adalah “seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Pendapat lainnya juga dikemukakan oleh Miftah Thoha (2003: 303) bahwa “gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Sementara Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2013: 42) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah “Pola menyeluruh dari

tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya, gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang". Stoner *et al.* (1995: 47) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah "pola-pola yang bervariasi dari tingkah laku yang diinginkan pimpinan selama proses pengarahan dan mempengaruhi karyawannya".

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Ada berbagai macam gaya kepemimpinan yang dapat digunakan pemimpin dalam mendukung aktivitas organisasi. Menurut Sondang P Siagian (2000: 22), dalam praktiknya, berkembang beberapa gaya kepemimpinan di antaranya adalah sebagian berikut:

- a) Tipe otokratis, seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki ciri-ciri yaitu 1) menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi, 2) mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, 3) menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, 4) tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, 5) terlalu tergantung kepada kekuasaan

formalnya, 6) dalam tindakan penggerakkannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

- b) Tipe militeristik, seorang pemimpin yang bertipe militeristik memiliki sifat-sifat: 1) dalam menggerakan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan, 2) senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, 3) senang pada formalitas yang berlebih-lebihan, 4) menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, 5) sukar menerima kritikan dari bawahannya, 6) menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
- c) Tipe paternalistik, seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistik ialah seorang yang memiliki ciri: 1) menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, 2) bersikap terlalu melindungi (*overly protective*), 3) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, 4) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, 5) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, 6) sering bersikap maha tahu.
- d) Tipe karismatik, umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar, mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi

pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*).

e) Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik antara lain: 1) dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, 2) selalu berusaha memadukan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya, 3) senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya, 4) selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan, 5) ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain, 6) selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari dirinya, 7) berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Ishak Arip dan Henry Tanjung (2003: 94 ) terdapat 4 macam gaya kepemimpinan yaitu:

- a) *Democratic leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitik beratkan kepada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
- b) *Dictoral atau Autocratic Leadership* yaitu suatu gaya kepemimpinan yang menitik beratkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikutnya untuk kepentingan pribadi dan golongan dengan kesediaan untuk menrima segala resiko apapun
- c) *Patneralistik Leadership* yaitu perpaduan antara *gaya democratic dan dictoral*, pada dasarnya kehendak pemimpin juga harus berlaku namun dengan jalan melalui unsur –unsur demokratis.
- d) *Free Rein Leadership* yaitu suatu gaya kepemimpinan yang menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahanya dengan hanya berpegang kepada ketentuan- ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka. Pemimpin hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilaksanakan oleh bawahanya.

Sementara menurut Tead Terry (2003 :10) mengemukakan ada 3 macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

- a) Gaya Kepemimpinan Otoriter / *Authoritarian*  
Adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh.
- b) Gaya Kepemimpinan Demokratis / *Democratic*  
Adalah gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahannya.
- c) Gaya Kepemimpinan Bebas / *Laissez Faire*  
Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Robert House (dalam Taryadi, 2002: 32) mengemukakan tiga gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku seorang pemimpin yaitu: 1) kepemimpinan direktif, 2) kepemimpinan partisipatif, 3) kepemimpinan suportif. Implikasi manajerial terhadap gaya-gaya tersebut adalah:

- a) Gaya suportif, efektif diterapkan ketika bawahan sedang melaksanakan tugas-tugas rutin dan tugas yang sederhana, juga efektif digunakan ketika pegawai menghadapi tugas-tugas yang sulit dikerjakan, melalui pemberian dorongan semangat dan penanaman rasa percaya diri.
- b) Gaya direktif, efektif diterapkan ketika bawahan menghadapi tugas yang tidak rutin dan bersifat kompleks. Dengan menerapkan gaya ini, pemimpin dapat mengurangi ambivalensi terhadap tugas-tugas yang sedang dihadapi pegawainya. Melalui perintah berupa petunjuk kerja, akan dapat membantu para pegawai mencapai tujuan yang menjadi tuntutan penyelesaian tugas-tugas yang ada padanya.
- c) Gaya partisipatif, efektif digunakan ketika pemimpin membutuhkan informasi yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan, maupun pada saat para bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat rutin.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2009: 55) yang menyatakan bahwa terdapat 3 tipe atau gaya pokok perilaku kepemimpinan yaitu :

- a) Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)

Gaya kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau lugas khusus (otokrasi). Tipe ini merupakan praktek kepemimpinan otoriter, anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam pengambilan keputusan gaya seperti ini didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya. Pemimpin tipe kepemimpinan direktif ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan. Pelaksanaannya

sangat tegang pula, sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau pemimpin tipe ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

b) Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership*)

Kepemimpinan suportif yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawahananya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik. Gaya seperti ini sangat efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, stres, membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi di mana tugas atau hubungan fisik ataupikologisnya kurang baik.

c) Kepemimpinan *Partisipatif* (*Participative Leadership*)

Kepemimpinan partisipatif yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Perilaku pemimpin yang partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, bawahannya merasa lebih dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya

kepemimpinan seperti ini, hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjaga dengan baik.

Pendapat tersebut dikuatkan oleh Norman dan Richard yang dikutip oleh Taryadi (2002: 33) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan keterlibatan pemimpin dalam komunikasi satu arah, menetapkan peranan bawahan, dan memberitahu bawahan tentang apa yang harus dikerjakan, di mana dan bagaimana melakukannya serta ketat dalam mengawasi pelaksanaan tugas. Gaya kepemimpinan direktif diukur dari dimensi-dimensi: mengganti bawahan yang tidak patuh dengan yang lebih patuh, selalu mengecek kinerja bawahan baik disiplin maupun keseriusannya dalam bekerja, dan memberikan sanksi kepada bawahan yang berselisih dengan rekannya. Gaya kepemimpinan suportif adalah gaya kepemimpinan yang merujuk pada keterlibatan pemimpin pada komunikasi dua arah, mendengar, mendorong, serta melibatkan pengikut dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Gaya kepemimpinan suportif diukur dari dimensi-dimensi: membantu pegawai baru untuk berinteraksi, membantu bawahan untuk melaksanakan tugasnya, dan berusaha mengetahui dan memahami keinginan dan aspirasi bawahan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap pemimpin mempunyai gaya masing-masing dalam memberikan

keputusan maupun kebijakannya pada bawahannya, semua tergantung pada bawahannya agar bisa melaksanakan tugas dari pimpinannya.

### 3. Fungsi dan Peran Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki fungsi dan peran tersendiri bagi suatu lembaga atau organisasi. Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2013:34) fungsi kepemimpinan memiliki 2 dimensi yaitu:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau libatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Winardi (1990: 52) ada 3 macam peran yang diharapkan oleh seorang pemimpin yaitu:

- a. Harapan Pribadi (*Personal Expectations*)  
Harapan yang dimiliki oleh orang atau sekelompok terhadap seorang pemimpin di dalam berperilaku. Kelompok mengharapkan pemimpin melakukan hal-hal tertentu dan tidak melakukan hal-hal tertentu, peranan yang dimainkan oleh pemimpin formal tergantung dari “harapan tentang peranan”
- b. Harapan –harapan organisators (*Organizational Expectations*)  
Harapan –harapan tertentu yang dimiliki oleh perusahaan yang bersifat spesifik tentang kelakuan para manager dan pemimpin mereka. Harapan –harapan tersebut kerap kali ditulis dalam pedoman-pedoman posisi formal atau uraian tentang pekerjaan (*job description*).
- c. Harapan Kultural (*Cultural Expectations*)  
Harapan kultural dapat bermacam-macam bentuknya. Salah satunya diantaranya adalah apa yang dinamakan “kultur industri” (*industry cultural*). Seorang Bankir dan seorang akuntan Negara diharapkan merupakan orang-orang yang serius, konservatif dan hati-hati. Seorang ahli iklan diharapkan merupakan seorang yang bersifat kreatif. Seorang tentara diharapkan sebagai orang yang tolak

menunjukkan perasaan takut, pasti akan diri sendiri dan sadar akan statusnya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa fungsi gaya kepemimpinan bagi suatu lembaga berkenaan dengan fungsi pengarahan dan dukungan bagi bawahannya. Sementara peran gaya kepemimpinan bagi suatu lembaga meliputi peran pribadi, organisator, dan kultural.

#### **4. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Banyak faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Menurut Wahyu Sumijo (2005: 35), faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan antara lain: a) kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan, b) harapan dan perilaku atasan, c) karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan, d) kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin, e) iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan, dan f) harapan dan perilaku rekan.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmid sebagaimana yang dikutip oleh Rohmat (2010: 67) bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain sebagai berikut:

a. Diri Pemimpin

Kepribadian, pengalaman masa lampau, latar belakang dan harapan pemimpin sangat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan disamping mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.

b. Ciri Atasan

Gaya kepemimpinan atasan dari manajer sangat mempengaruhi orientasi kepemimpinan manajer

c. Ciri Bawahan

Respon yang diberikan oleh bawahan akan menentukan efektivitas kepemimpinan manajer, latar belakang pendidikan bawahan sangat menentukan pula cara manajer menentukan gaya kepemimpinannya.

d. Persyaratan Tugas

Tuntutan tanggungjawab pekerjaan bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer.

e. Iklim Organisasi dan Kebijakan

Ini akan mempengaruhi harapan dan perilaku anggota serta gaya kepemimpinan yang dipilih oleh manajer.

f. Perilaku dan Harapan Rekan

Rekan sekerja manajer merupakan kelompok acuan yang penting. Segala pendapat yang diberikan oleh rekan-rekan manajer sangat mempengaruhi efektivitas hasil kerja manajer.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan antara lain faktor diri pemimpin, ciri atasan dan bawahan, persyaratan tugas, iklim organisasi dan kebijakan, serta perilaku dan harapan rekan.

## B. Penelitian Relevan

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan telah dilakukan sebelumnya antara lain sebagai berikut:

1. Dewi Sandy Trang (2013) yang meneliti tentang gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi pada perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara). Penelitian ini merupakan Hasil

penelitiannya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan lainnya dalam penelitian ini yaitu pemimpin di perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara menjunjung tinggi nilai-nilai kedisiplinan sehingga mampu menjadikan dirinya sebagai *change agent* untuk mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kedisiplinan yakni penegakan hukuman disiplin karyawan melalui budaya birokrasi. Disamping itu pemimpin sangat dekat dengan para karyawan, turut menciptakan suasana yang nyaman dan akrab dalam bekerja sehingga karyawan menjadikan dirinya teladan dalam membangun budaya suportif yang tercermin dari rasa kekeluargaan yang cukup solid.

2. Ruyatnasih, dkk (2013) yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada bagian operator SPBU PT Mitrabuana Jayalestari Karawang. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan di perusahaan tersebut adalah gaya kepemimpinan kharismatik. Hal ini dibuktikan berdasarkan dari hasil responden yang memberikan hasil penilaian keseluruhan dengan rata-rata skor 286 yang berada pada kategori sering, dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan yang sering digunakan adalah kepemimpinan kharismatik. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Agustuti Handayani (2010) yang meneliti tentang analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai seperti pengembangan karier mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh Gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung adalah gaya konsultasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sementara perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian sebelumnya terdapat variabel bebas dan variabel terikat serta bertujuan untuk menguji hipotesis, sedangkan dalam penelitian ini hanya variabel tunggal dan bertujuan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan tanpa menguji hipotesis.

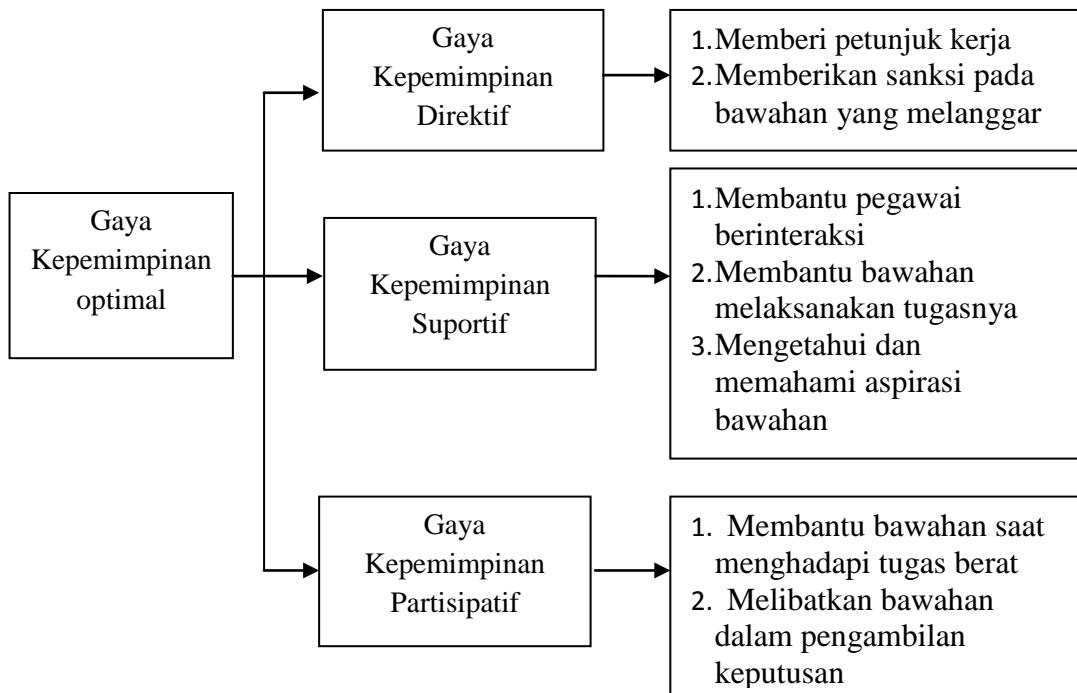
### **C. Kerangka Pikir**

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena dengan kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya. Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai.

Sebaliknya, seorang pemimpin yang kurang berperan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah. Oleh karena itu, diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif bagi suatu lembaga atau organisasi.

Ada berbagai macam gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan organisasi seperti gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif. Gaya kepemimpinan dilihat direktif melalui perintah berupa petunjuk kerja, akan dapat membantu para pegawai mencapai tujuan yang menjadi tuntutan penyelesaian tugas-tugas yang ada padanya. Gaya kepemimpinan suportif melalui pemberian dorongan semangat dan penanaman rasa percaya diri, sedangkan gaya kepemimpinan partisipatif ketika pemimpin membutuhkan informasi yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan, maupun pada saat para bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat rutin, pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan.

Gambaran alur pemikiran dalam penelitian mengenai gaya kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Alur pemikiran tersebut menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan diukur pada gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif.

#### D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka dapat diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan direktif yang dilakukan pemimpin di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang?

2. Bagaimanakah gaya kepemimpinan suportif yang dilakukan pemimpin di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang?
3. Bagaimanakah gaya kepemimpinan partisipatif yang dilakukan pemimpin di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang?

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status atau gejala yang ada, yaitu gejala menurut apa adanya pada saat penelitian. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian dengan data penelitiannya berupa angka-angka, dan analisisnya menggunakan statistik. Dipilihnya pendekatan kuantitatif karena pada penelitian ini dalam proses memperoleh data yang digunakan berupa angka sebagai alat untuk menemukan keterangan mengenai apa yang diteliti serta melihat dan mendeskripsikan kemudian di analisis dan disimpulkan sebagai hasil penelitian.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Perpustakaan Dan Arsip Daerah Magelang yang beralamatkan Jalan Pahlawan No 74 A Kota Magelang. Penelitian telah dilaksanakan pada bulan Juni 2015.

#### **C. Variabel Penelitian**

Variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Berkaitan dengan penelitian ini, maka dapat dikemukakan variabel yang terdapat dalam penelitian ini hanya memiliki satu variabel,

yaitu gaya kepemimpinan di Kantor Perpustakaan Dan Arsip Daerah Magelang.

#### **D. Definisi Operasional**

Gaya kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang adalah skor pada angket gaya kepemimpinan yang disusun berdasarkan indikator gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif.

#### **E. Subyek Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang sebanyak 89 orang, sehingga seluruhnya diambil menjadi sampel. Oleh karena itu, penelitian ini merupakan penelitian populasi.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan dengan angket sebagai data utama dan dokumentasi sebagai data pendukung.

##### **1. Angket**

Angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Metode angket dalam penelitian ini yaitu untuk memperoleh informasi tentang gaya kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah Magelang. Alasan menggunakan angket sebagai alat karena isi angket ini berisi pernyataan-pernyataan tentang fakta yang dianggap diketahui oleh responden. Penggunaan angket dapat dibagikan secara serentak

kepada banyak responden, dan dapat dijawab sendiri oleh responden sebab ia adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri. Sehingga apa yang dikemukakan oleh responden kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

## 2. Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pencatatan atau pengutipan data dari dokumen yang ada dilokasi penelitian. Dokumentasi dimaksudkan untuk melengkapi data dari angket.

## **G. Instrumen Penelitian**

Keberhasilan penelitian banyak ditentukan oleh instrumen yang digunakan, sebab data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian (masalah) dan menguji hipotesis diperoleh melalui instrumen. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket dan dokumentasi.

### 1. Angket

Angket yang digunakan adalah angket tertutup yakni angket yang sudah disediakan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih jawaban yang sesuai dengan kondisi siswa tersebut. Penggunaan angket diharapkan memudahkan bagi responden dalam memberikan jawaban, karena alternatif jawaban telah tersedia, sehingga untuk menjawabnya hanya perlu waktu yang

singkat. Berikut ini disajikan kisi-kisi angket yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 2. Kisi-kisi Gaya Kepemimpinan

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Pernyataan		Jumlah Item
			Positif	Negatif	
Gaya kepemimpinan	a. Direktif	1. Memberi pedoman yang jelas dan terperinci	1,2	3,4	4
		2. Meminta bawahan agar mengikuti peraturan dan prosedur organisasi	5,6	7,8	4
	b. Suportif	1. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat	9,10	11,12	4
		2. Memperhatikan kebutuhan bawahan	13,14	15,16	4
		3. Mengetahui dan memahami aspirasi bawahan	17,18	19,20	4
	c. Partisipatif	1. Membantu bawahan saat menghadapi tugas berat	22,23	21, 24,25	5
		2. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan	26,27	28,29,30	5
Jumlah			14	16	30

Skala pengukuran menggunakan skala bertingkat dengan empat alternatif jawaban yang disesuaikan dengan keadaan subjek. Skor setiap alternatif jawaban pada pertanyaan positif (+) dan pertanyaan negatif (-) adalah seperti pada tabel berikut:

Tabel 3. Skor Alternatif Jawaban

Pernyataan Positif		Pernyataan Negatif	
Alternatif Jawaban	Skor	Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Sesuai	4	Sangat Sesuai	1
Sesuai	3	Sesuai	2
Tidak Sesuai	2	Tidak Sesuai	3
Sangat Tidak Sesuai	1	Sangat Tidak Sesuai	4

### 1. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode untuk mencari data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda dan sebagainya. Dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pencatatan atau pengutipan data dari dokumen yang ada dilokasi penelitian.

## H. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

### 1. Validitas Instrumen

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti. Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Validitas penelitian ini menggunakan validitas isi yaitu untuk mengetahui kecocokan pada setiap item dengan bahan yang harus diketahui. Untuk menguji validitas butir lebih lanjut perlu dikonsultasikan dengan ahli, kemudian diujicobakan dan dianalisis hasilnya. Dalam penelitian ini yang menjadi ahli instrumen adalah dosen pembimbing. Kemudian, analisis *item* (butir) dilakukan dengan menghitung korelasi

antara skor butir instrumen dengan skor total. Pengukuran validitas butir menggunakan teknik korelasi *product moment* sebagai berikut:

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

Keterangan:

$r$  = koefisien korelasi antara variabel X dan Y

N = jumlah responden

$\sum X$  = jumlah skor butir

$\sum Y$  = jumlah skor total

$\sum X^2$  = jumlah kuadrat dari skor butir

$\sum Y^2$  = jumlah kuadrat dari skor total

Apabila  $r$  hitung  $\geq r$  tabel pada taraf signifikan 5%, maka butir pertanyaan tersebut valid. Namun, jika  $r$  hitung  $\leq r$  tabel, maka butir pertanyaan tidak valid. Uji coba instrumen dalam penelitian ini dilakukan di KPAD Magelang sebanyak 30 orang. Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa dari 32 pernyataan terdapat 2 butir pernyataan yang gugur yaitu nomor 10 dan 29. Item yang gugur kemudian tidak digunakan dalam penelitian.

## 2. Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah ketetapan/ keajegan alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu-waktu yang berbeda. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Kesimpulannya bahwa suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki keajegan apabila digunakan

dalam beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama. Pengujian reliabilitas instrumen pada penelitian ini menggunakan rumus *Alpha* sebagai berikut :

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \delta b^2}{\delta t^2} \right\}$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrument

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \delta b^2$  = Jumlah varians butir pertanyaan

$\delta b^2$  = Jumlah varians

Instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika nilai  $\alpha \geq 0,60$ . Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai koefisien  $\alpha$  sebesar 0,935. Oleh karena nilai koefisien tersebut lebih dari 0,6 maka instrumen angket dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk penelitian.

## I. Teknik Analisis Data

Untuk melaporkan hasil penelitian, maka data yang telah diperoleh terlebih dahulu harus dilakukan analisis, agar data yang diperoleh dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang ada. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa analisis deskriptif kuantitatif.

Teknik analisis statistik deskriptif kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui perhitungan *mean* atau rerata (*M*) atau pengukuran tendensi sentral, *median* (*Me*), *modus* (*Mo*), dan standar deviasi (*SD*), skor minimal dan skor maksimal. Deskripsi berikutnya adalah dengan

melakukan pengkategorian skor masing-masing variabel. Dari skor tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Pengkategorian dilakukan berdasarkan *mean ideal* ( $M_i$ ) dan standar deviasi ideal ( $SD_i$ ) yang diperoleh. Adapun rumus yang digunakan untuk menentukan *mean ideal* ( $M_i$ ) dan standar deviasi ( $SD_i$ ) adalah sebagai berikut.

$$M_i = \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah})$$

$$SD_i = \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})$$

Untuk menentukan kategori skor komponen-komponen pada penelitian ini digunakan norma sebagai berikut.

$$X \geq M + SD \quad = \text{kategori baik}$$

$$M - SD \leq X < M + SD \quad = \text{kategori cukup}$$

$$X < M - SD \quad = \text{kategori kurang}$$

Keterangan:

$X$  = Skor Responden

$M$  = Mean/ Skor Rata-rata

$SD$  = Standar Deviasi

Sementara itu untuk memperjelas penyebaran data distribusi frekuensi dalam penyajian data, maka dapat disajikan dalam bentuk grafik atau diagram, dimana diagram dibuat berdasarkan data frekuensi yang telah ditampilkan dalam tabel distribusi frekuensi.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Lokasi Penelitian**

Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah (KPAD) Magelang terletak di Jalan Pahlawan No.74 A Kota Magelang. Perpustakaan Kabupaten Magelang berdiri sejak tahun 1990 dengan nama Perpustakaan Umum Kabupaten Magelang. Seiring dengan ditetapkannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 2000 tentang Pemerintahan Daerah yang berkonsekuensi pada penerapan Otonomi Daerah secara lebih luas, maka berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Magelang Nomor 19 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Magelang dibentuklah Badan Pengelolaan Perpustakaan Kearsipan dan Data Elektronik Kabupaten Magelang.

Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah (KPAD) Magelang dalam menjalankan tugasnya memiliki visi yaitu “Mewujudkan sumber daya manusia yang profesional dan tata kelola pemerintahan yang baik melalui penyediaan informasi dan pelestarian dokumen menuju masyarakat yang semakin sejahtera”. Untuk mendukung visi tersebut, KPAD Magelang memiliki misi antara lain: a) menyediakan bahan pustaka dan informasi, membina dan mengembangkan perpustakaan baik lembaga pemerintahan daerah sampai ketingkat desa maupun lembaga masyarakat guna

mencerdaskan kehidupan bangsa, b) menjadikan arsip sebagai sarana sumber informasi utama dan warisan bangsa dalam rangka melestarikan hasil budaya masyarakat. c) meningkatkan profesionalisme kinerja dalam rangka memberikan pelayanan prima dan tata laksana yang efektif, terpadu dengan prinsip ke pemerintahan yang baik (*good government*).

## 2. Karakteristik Responden di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah (KPAD) Magelang

Deskripsi karakteristik responden yang menjadi target penelitian diklasifikasikan berdasarkan umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja pegawai KPAD Magelang yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Percentase
Kurang dari 30 Tahun	4	4,5%
30-40 Tahun	68	76,4%
Lebih dari 40 Tahun	17	19,1%
Total	89	100.0

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur 30-40 tahun yaitu sebanyak 68 orang (76,4%). Sementara sisanya berumur kurang dari 30 tahun sebanyak 4 orang (4,5%) dan responden berumur lebih dari 40 tahun yaitu sebanyak 17 orang (19,1%). Dengan demikian mayoritas responden dalam penelitian berumur antara 30-40 tahun yang merupakan umur produktif bagi pegawai dalam bekerja.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Umur	Jumlah	Percentase
Laki-Laki	59	66,3%
Perempuan	30	33,7%
Total	89	100,0

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 59 orang (66,3%). Sementara sisanya berjenis kelamin perempuan sebanyak 30 orang (33,7%). Dengan demikian, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Umur	Jumlah	Percentase
SD	0	0,0%
SMP	0	0,0%
SMA/SMK	40	44,9%
Diploma	27	30,3%
S1	19	21,3%
S2	3	3,4%
Total	89	100,0

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 40 orang (44,9%). Sisanya memiliki tingkat pendidikan diploma sebanyak 27 orang (30,3%), S1 sebanyak 19 orang (21,3%) dan S2 sebanyak 3 orang (3,4%). Hal ini berarti sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan yang cukup.

Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Umur	Jumlah	Persentase
< 5 tahun	12	13,5%
5-10 tahun	67	75,3%
> 10 tahun	10	11,2%
Total	89	100,0

Tabel atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja selama 5-10 tahun yaitu sebanyak 67 orang (75,3%). Sisanya memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 12 orang (13,5%) dan responden memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun yaitu sebanyak 10 orang (11,2%). Dengan demikian mayoritas responden memiliki masa kerja selama 5-10 tahun.

### 3. Deskripsi Gaya Kepemimpinan di Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah (KPAD) Magelang

Data gaya kepemimpinan di KPAD Magelang diperoleh melalui angket dengan 30 butir pernyataan dan jumlah responden 89 orang. Berdasarkan data gaya kepemimpinan di KPAD Magelang yang diolah menggunakan program *SPSS Versi 20.0 for windows* maka diperoleh hasil deskriptif sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Deskriptif Gaya Kepemimpinan di KPAD Magelang

No	Deskriptif	Skor
1	Mean	72.05
2	Median	68.00
3	Modus	67.00
4	Standar Deviasi	13.59
5	Minimum	52.00
6	Maximum	106.00

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa data gaya kepemimpinan memiliki nilai mean 72.05, median 68.00, modus 67.00, standar deviasi 13.59, nilai terendah 52.00 dan nilai tertinggi 106.00. Kemudian penentuan kecenderungan variabel, setelah nilai minimum ( $X_{\min}$ ) dan nilai maksimum ( $X_{\max}$ ) diketahui, maka selanjutnya mencari nilai rata-rata ideal ( $M_i$ ) dengan rumus  $M_i = \frac{1}{2} (X_{\max}+X_{\min})$ , mencari standar deviasi ideal ( $SD_i$ ) dengan rumus  $SD_i = \frac{1}{6} (X_{\max}-X_{\min})$ . Berdasarkan acuan norma di atas, mean ideal variabel gaya kepemimpinan adalah 75. Standar deviasi ideal adalah 15. Dari perhitungan di atas dapat dikategorikan dalam 3 kelas sebagai berikut:

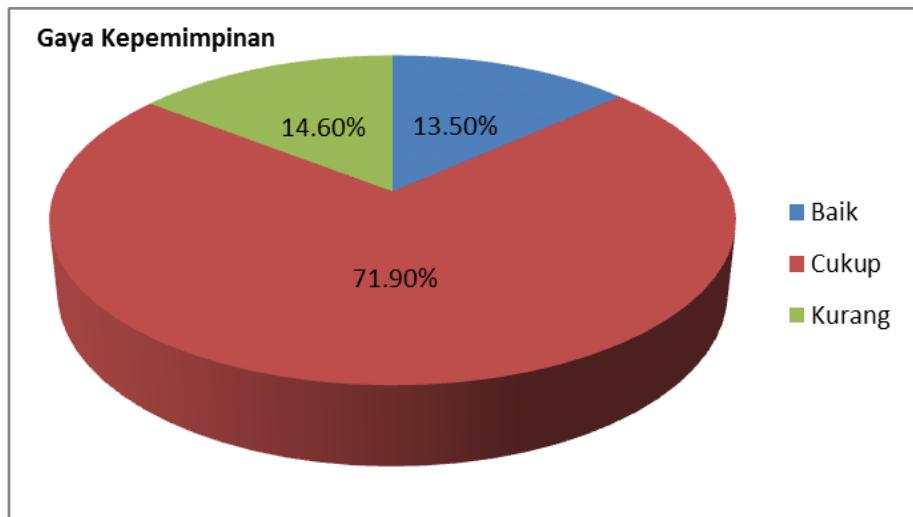
Baik	$= X \geq M + SD$ $= \geq 90$
Cukup	$= M - SD \leq X < M + SD$ $= 60$ sampai dengan $< 90$
Kurang	$= X < M - SD$ $= < 60$

Berdasarkan perhitungan dapat dibuat tabel distribusi kecenderungan gaya kepemimpinan di KPAD Magelang sebagai berikut:

Tabel 9. Distribusi Kecenderungan Gaya Kepemimpinan di KPAD Magelang

No	Skor	Frekuensi		Kategori
		Frekuensi	Persentase %	
1	$\geq 90$	12	13,5	Baik
2	60-89	64	71,9	Cukup
3	$< 60$	13	14,6	Kurang
Total		89	100,0	

Berdasarkan distribusi kecenderungan gaya kepemimpinan di KPAD Magelang di atas dapat digambarkan diagram pie sebagai berikut:



Gambar 2. Diagram Pie Kecenderungan Gaya Kepemimpinan di KPAD Magelang

Berdasarkan tabel dan gambar di atas menunjukkan bahwa responden menyatakan gaya kepemimpinan di KPAD Magelang dalam kategori baik sebanyak 12 orang (13,5%), dalam kategori cukup sebanyak 64 orang (71,9%) dan dalam kategori kurang sebanyak 13 orang (14,6%).

Gaya kepemimpinan di KPAD Magelang dapat dijelaskan dari jenis gaya kepemimpinan. Jenis gaya kepemimpinan dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga yaitu gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif. Berikut ini penjelasan mengenai masing-masing jenis gaya kepemimpinan di KPAD Magelang.

#### a. Gaya Kepemimpinan Direktif

Data gaya kepemimpin direktif diperoleh melalui angket dengan 8 butir pernyataan dan jumlah responden 89 orang pegawai. Berdasarkan

data gaya kepemimpin direktif yang diolah menggunakan program *SPSS* maka diperoleh hasil deskriptif sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Deskriptif Gaya Kepemimpinan Direktif

No	Deskriptif	Skor
1	Mean	19,60
2	Median	19,00
3	Modus	19,00
4	Standar Deviasi	3,93
5	Minimum	12,00
6	Maximum	30,00

(Sumber: data diolah, 2015)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa data gaya kepemimpinan direktif memiliki nilai mean 19,60, median 19,00, modus 19,00, standar deviasi 3,93, nilai terendah 12.00 dan nilai tertinggi 30.00. Kemudian penentuan kecenderungan variabel, setelah nilai minimum ( $X_{\min}$ ) dan nilai maksimum ( $X_{\max}$ ) diketahui, maka selanjutnya mencari nilai rata-rata ideal ( $M_i$ ) dengan rumus  $M_i = \frac{1}{2} (X_{\max} + X_{\min})$ , mencari standar deviasi ideal ( $SD_i$ ) dengan rumus  $SD_i = \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min})$ . Berdasarkan acuan norma di atas, mean ideal variabel gaya kepemimpinan direktif adalah 20. Standar deviasi ideal adalah 8. Dari perhitungan di atas dapat dikategorikan dalam 3 kelas sebagai berikut:

$$\text{Baik} \quad = X \geq M + SD$$

$$= \geq 24$$

$$\text{Cukup} \quad = M - SD \leq X < M + SD$$

$$= 16 \text{ sampai dengan} < 24$$

$$\text{Kurang} \quad = X < M - SD$$

= < 16

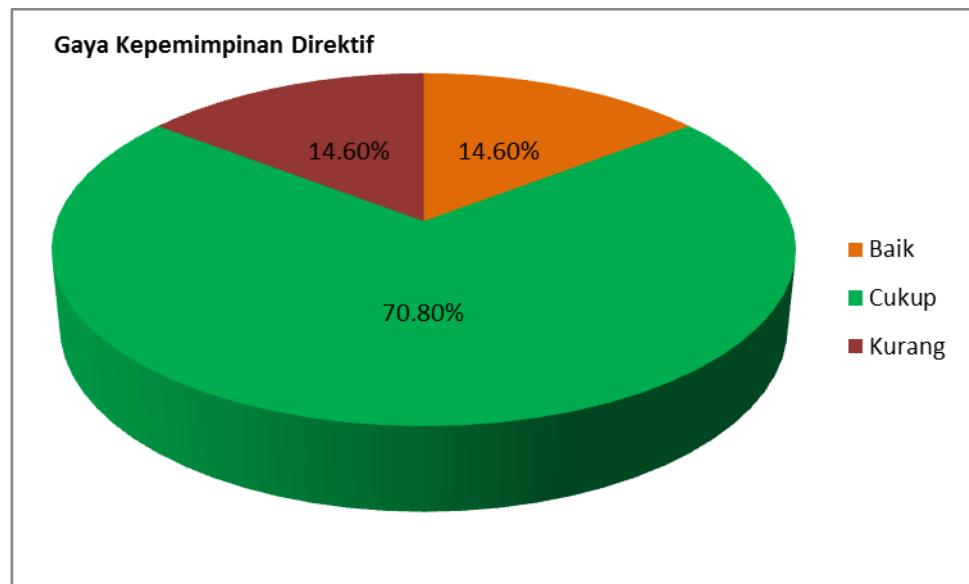
Berdasarkan perhitungan dapat dibuat tabel distribusi kecenderungan gaya kepemimpinan direktif di KPAD Magelang sebagai berikut:

Tabel 11. Distribusi Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Direktif di KPAD Magelang

No	Skor	Frekuensi		Kategori
		Frekuensi	Persentase %	
1	24-32	13	14,6	Baik
2	16-23	63	70,8	Cukup
3	8-15	13	14,6	Kurang
Total		89	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2013)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden menyatakan gaya kepemimpinan direktif di KPAD Magelang dalam kategori baik sebanyak 13 orang (14,6%), dalam kategori cukup sebanyak 63 orang (70,8%) dan dalam kategori kurang sebanyak 13 orang (14,6%). Berdasarkan distribusi kecenderungan gaya kepemimpinan direktif di KPAD Magelang di atas dapat digambarkan diagram pie sebagai berikut:



Gambar 3. Diagram Pie Kecenderungan Gaya Kepemimpin Direktif KPAD Magelang

Berdasarkan gambar tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif KPAID Magelang pada kategori baik sebesar 14,6%, kategori cukup sebesar 70,8%, dan kategori kurang sebesar 14,6%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan direktif pada KPAD Magelang sebagian besar responden menyatakan dalam kategori cukup.

Gaya kepemimpinan direktif di KPAD Magelang dapat dijelaskan dari 2 indikator yaitu memberi pedoman yang jelas dan terperinci dan meminta bawahan agar mengikuti peraturan dan prosedur organisasi. Berikut ini penjelasan mengenai masing-masing indikator dari gaya kepemimpinan direktif KPAD Magelang.

1) Memberi Pedoman yang Jelas dan Terperinci

Data indikator memberi pedoman yang jelas dan terperinci diperoleh melalui angket dengan 4 butir pernyataan dan jumlah responden 89 orang pegawai. Berdasarkan data indikator memberi pedoman yang jelas dan terperinci yang diolah menggunakan program *SPSS* maka diperoleh hasil kecenderungan sebagai berikut:

Tabel 12. Distribusi Kecenderungan Indikator Memberi Pedoman yang Jelas dan Terperinci

No	Skor	Frekuensi		Kategori
		Frekuensi	Percentase %	
1	12-16	23	25,8	Baik
2	8-11	53	59,6	Cukup
3	4-7	13	14,6	Kurang
Total		89	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2013)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden sebagian besar menyatakan pemimpin dalam memberi pedoman yang jelas dan terperinci pada kategori cukup sebanyak 53 orang (59,6%). Sisanya menyatakan pemimpin dalam memberi pedoman yang jelas dan terperinci pada kategori baik sebanyak 23 orang (25,8%) dan kategori kurang sebanyak 13 orang (14,6%). Dengan demikian dapat diketahui bahwa kecenderungan pemimpin di KPAD Magelang dalam memberi pedoman yang jelas dan terperinci pada kategori cukup baik.

2) Meminta Bawahan agar Mengikuti Peraturan dan Prosedur Organisasi.

Data indikator meminta bawahan agar mengikuti peraturan dan prosedur organisasi diperoleh melalui angket dengan 4 butir pernyataan dan jumlah responden 89 orang pegawai. Berdasarkan data indikator meminta bawahan agar mengikuti peraturan dan prosedur organisasi yang diolah menggunakan program *SPSS* maka diperoleh hasil kecenderungan sebagai berikut:

Tabel 13. Distribusi Kecenderungan Indikator Meminta Bawahan Agar Mengikuti Peraturan dan Prosedur Organisasi

No	Skor	Frekuensi		Kategori
		Frekuensi	Persentase %	
1	12-16	20	22,5	Baik
2	8-11	48	53,9	Cukup
3	4-7	21	23,6	Kurang
Total		89	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2013)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden sebagian besar menyatakan pemimpin dalam meminta bawahan agar mengikuti peraturan dan prosedur organisasi pada kategori cukup sebanyak 48 orang (53,9%). Sisanya menyatakan pemimpin meminta bawahan agar mengikuti peraturan dan prosedur organisasi pada kategori baik sebanyak 20 orang (22,5%) dan kategori kurang sebanyak 21 orang (23,6%). Dengan demikian dapat diketahui bahwa kecenderungan pemimpin di KPAD Magelang dalam

meminta bawahan agar mengikuti peraturan dan prosedur organisasi pada kategori cukup baik.

### **b. Gaya Kepemimpinan Suportif**

Data gaya kepemimpin suportif diperoleh melalui angket dengan 12 butir pernyataan dan jumlah responden 89 orang pegawai. Berdasarkan data gaya kepemimpin suportif yang diolah menggunakan program *SPSS* maka diperoleh hasil deskriptif sebagai berikut:

Tabel 14. Hasil Deskriptif Gaya Kepemimpinan Suportif

No	Deskriptif	Skor
1	Mean	29,38
2	Median	28,00
3	Modus	24,00
4	Standar Deviasi	5,56
5	Minimum	20,00
6	Maximum	43,00

(Sumber: data diolah, 2015)

Tabel 14 menunjukkan bahwa data gaya kepemimpin suportif memiliki nilai mean 29,38, median 28.00, modus 24.00, standar deviasi 5,56, nilai terendah 20.00 dan nilai tertinggi 43.00. Kemudian penentuan kecenderungan variabel, setelah nilai minimum ( $X_{\min}$ ) dan nilai maksimum ( $X_{\max}$ ) diketahui, maka selanjutnya mencari nilai rata-rata ideal ( $M_i$ ) dengan rumus  $M_i = \frac{1}{2} (X_{\max} + X_{\min})$ , mencari standar deviasi ideal ( $SD_i$ ) dengan rumus  $SD_i = \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min})$ . Berdasarkan acuan norma di atas, mean ideal variabel gaya kepemimpin suportif adalah 30. Standar deviasi ideal adalah 6. Dari perhitungan di atas dapat dikategorikan dalam 3 kelas sebagai berikut:

Baik	$= X \geq M + SD$
	$= \geq 36$
Cukup	$= M - SD \leq X < M + SD$
	$= 24$ sampai dengan $< 36$
Kurang	$= X < M - SD$
	$= < 24$

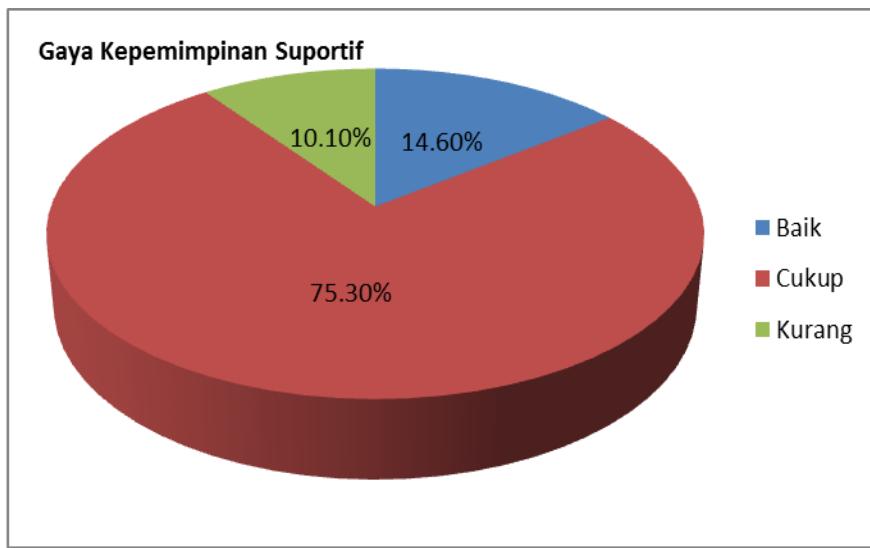
Berdasarkan perhitungan dapat dibuat tabel distribusi kecenderungan gaya kepemimpinan supotif di KPAD Magelang sebagai berikut:

Tabel 15. Distribusi Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Suportif di KPAD Magelang

No	Skor	Frekuensi		Kategori
		Frekuensi	Percentase %	
1	36-48	13	14,6	Baik
2	24-35	67	75,3	Cukup
3	12-23	9	10,1	Kurang
Total		89	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2013)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden menyatakan gaya kepemimpinan suprotif di KPAD Magelang dalam kategori baik sebanyak 13 orang (14,6%), dalam kategori cukup sebanyak 67 orang (75,3%) dan dalam kategori kurang sebanyak 9 orang (10,1%). Berdasarkan distribusi kecenderungan gaya kepemimpinan supotif di KPAD Magelang di atas dapat digambarkan diagram pie sebagai berikut:



Gambar 4. Diagram Pie Kecenderungan Gaya Kepemimpin Suportif KPAD Magelang

Berdasarkan gambar tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif KPAID Magelang pada kategori baik sebesar 14,6%, kategori cukup sebesar 75,3%, dan kategori kurang sebesar 10,1%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan suportif pada KPAD Magelang sebagian besar responden menyatakan dalam kategori cukup.

Gaya kepemimpinan suportif di KPAD Magelang dapat dijelaskan dari 3 indikator yaitu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat, memperhatikan kebutuhan bawahan, serta mengetahui dan memahami aspirasi bawahan. Berikut ini penjelasan mengenai masing-masing indikator dari gaya kepemimpinan suportif KPAD Magelang.

### 1) Menciptakan Suasana Kerja yang Nyaman dan Bersahabat

Data indikator menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat diperoleh melalui angket dengan 4 butir pernyataan dan jumlah responden 89 orang pegawai. Berdasarkan data indikator menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat yang diolah menggunakan program *SPSS* maka diperoleh hasil kecenderungan sebagai berikut:

Tabel 16. Distribusi Kecenderungan Indikator Menciptakan Suasana Kerja yang Nyaman dan Bersahabat

No	Skor	Frekuensi		Kategori
		Frekuensi	Persentase %	
1	12-16	17	19,1	Baik
2	8-11	67	75,3	Cukup
3	4-7	5	5,6	Kurang
Total		89	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2013)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden sebagian besar menyatakan pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat pada kategori cukup sebanyak 67 orang (75,3%). Sisanya menyatakan pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat pada kategori baik sebanyak 17 orang (19,1%) dan kategori kurang sebanyak 5 orang (5,6%). Dengan demikian dapat diketahui bahwa kecenderungan pemimpin di KPAD Magelang dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat pada kategori cukup baik.

## 2) Memperhatikan kebutuhan bawahan

Data indikator memperhatikan kebutuhan bawahan diperoleh melalui angket dengan 4 butir pernyataan dan jumlah responden 89 orang pegawai. Berdasarkan data memperhatikan kebutuhan bawahan yang diolah menggunakan program *SPSS* maka diperoleh hasil kecenderungan sebagai berikut:

Tabel 17. Distribusi Kecenderungan Indikator Memperhatikan Kebutuhan Bawahan

No	Skor	Frekuensi		Kategori
		Frekuensi	Percentase %	
1	12-16	22	24,7	Baik
2	8-11	55	61,8	Cukup
3	4-7	12	13,5	Kurang
Total		89	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2013)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden sebagian besar menyatakan pemimpin dalam memperhatikan kebutuhan bawahan pada kategori cukup sebanyak 55 orang (61,8%). Sisanya menyatakan pemimpin memperhatikan kebutuhan bawahan pada kategori baik sebanyak 22 orang (24,7%) dan kategori kurang sebanyak 12 orang (13,5%). Dengan demikian dapat diketahui bahwa kecenderungan pemimpin di KPAD Magelang dalam memperhatikan kebutuhan bawahan pada kategori cukup baik.

### 3) Mengetahui dan Memahami Aspirasi Bawahan

Data indikator mengetahui dan memahami aspirasi bawahan diperoleh melalui angket dengan 4 butir pernyataan dan jumlah responden 89 orang pegawai. Berdasarkan data indikator mengetahui dan memahami aspirasi bawahan yang diolah menggunakan program SPSS maka diperoleh hasil kecenderungan sebagai berikut:

Tabel 18. Distribusi Kecenderungan Indikator Mengetahui dan Memahami Aspirasi Bawahan

No	Skor	Frekuensi		Kategori
		Frekuensi	Percentase %	
1	12-16	21	23,6	Baik
2	8-11	36	40,4	Cukup
3	4-7	32	36,0	Kurang
Total		89	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2013)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden sebagian besar menyatakan pemimpin mengetahui dan memahami aspirasi bawahan pada kategori cukup sebanyak 36 orang (40,4%). Sisanya menyatakan pemimpin mengetahui dan memahami aspirasi bawahan pada kategori baik sebanyak 21 orang (23,6%) dan kategori kurang sebanyak 32 orang (36,0%). Dengan demikian dapat diketahui bahwa kecenderungan pemimpin di KPAD Magelang mengetahui dan memahami aspirasi bawahan pada kategori cukup baik.

### c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Data gaya kepemimpin partisipatif diperoleh melalui angket dengan 10 butir pernyataan dan jumlah responden 89 orang pegawai. Berdasarkan data gaya kepemimpin partisipatif yang diolah menggunakan program *SPSS* maka diperoleh hasil deskriptif sebagai berikut:

Tabel 19. Hasil Deskriptif Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No	Deskriptif	Skor
1	Mean	23,05
2	Median	22,00
3	Modus	19,00
4	Standar Deviasi	5,71
5	Minimum	12,00
6	Maximum	36,00

(Sumber: data diolah, 2015)

Tabel 19 menunjukkan bahwa data gaya kepemimpinan partisipatif memiliki nilai mean 23,05, median 22,00, modus 19,00, standar deviasi 5,71, nilai terendah 12,00 dan nilai tertinggi 36,00. Kemudian penentuan kecenderungan variabel, setelah nilai minimum ( $X_{\min}$ ) dan nilai maksimum ( $X_{\max}$ ) diketahui, maka selanjutnya mencari nilai rata-rata ideal ( $M_i$ ) dengan rumus  $M_i = \frac{1}{2} (X_{\max}+X_{\min})$ , mencari standar deviasi ideal ( $SD_i$ ) dengan rumus  $SD_i = \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min})$ . Berdasarkan acuan norma di atas, mean ideal variabel gaya kepemimpinan partisipatif adalah 25. Standar deviasi ideal adalah 5. Dari perhitungan di atas dapat dikategorikan dalam 3 kelas sebagai berikut:

Baik	$= X \geq M + SD$
	$= \geq 30$
Cukup	$= M - SD \leq X < M + SD$
	$= 20$ sampai dengan $< 30$
Kurang	$= X < M - SD$
	$= < 20$

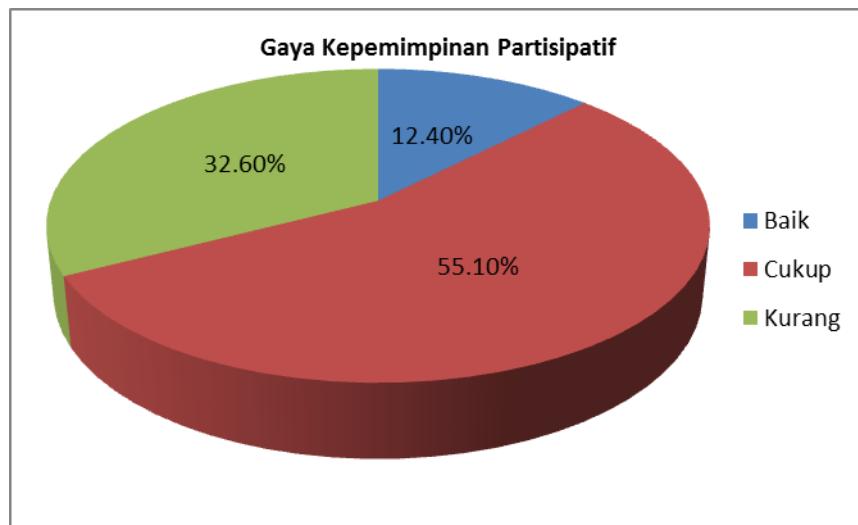
Berdasarkan perhitungan dapat dibuat tabel distribusi kecenderungan gaya kepemimpinan partisipatif di KPAD Magelang sebagai berikut:

Tabel 20. Distribusi Kecenderungan Gaya Kepemimpinan Partisipatif di KPAD Magelang

No	Skor	Frekuensi		Kategori
		Frekuensi	Percentase %	
1	30-40	11	12,4	Baik
2	20-29	49	55,1	Cukup
3	10-19	29	32,6	Kurang
Total		89	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2013)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif di KPAD Magelang dalam kategori baik sebanyak 11 orang (12,4%), dalam kategori cukup sebanyak 49 orang (55,1%) dan dalam kategori kurang sebanyak 29 orang (32,6%). Berdasarkan distribusi kecenderungan gaya kepemimpinan partisipatif di KPAD Magelang di atas dapat digambarkan diagram pie sebagai berikut:



Gambar 5. Diagram Pie Kecenderungan Gaya Kepemimpin Partisipatif KPAD Magelang

Berdasarkan gambar tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif KPAID Magelang pada kategori baik sebesar 12,4%, kategori cukup sebesar 55,1%, dan kategori kurang sebesar 32,6%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan partisipatif pada KPAD Magelang sebagian besar responden menyatakan dalam kategori cukup.

Gaya kepemimpinan partisipatif di KPAD Magelang dapat dijelaskan dari 2 indikator yaitu membantu bawahan saat menghadapi tugas berat dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Berikut ini penjelasan mengenai masing-masing indikator dari gaya kepemimpinan partisipatif KPAD Magelang.

1) Membantu Bawahan saat Menghadapi Tugas Berat

Data indikator membantu bawahan saat menghadapi tugas berat diperoleh melalui angket dengan 5 butir pernyataan dan jumlah responden 89 orang pegawai. Berdasarkan data indikator membantu bawahan saat menghadapi tugas berat yang diolah menggunakan program *SPSS* maka diperoleh hasil kecenderungan sebagai berikut:

Tabel 21. Distribusi Kecenderungan Indikator Membantu Bawahan saat Menghadapi Tugas Berat

No	Skor	Frekuensi		Kategori
		Frekuensi	Percentase %	
1	15-20	0	0,0	Baik
2	10-14	69	77,5	Cukup
3	5-9	20	22,5	Kurang
Total		89	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2013)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden sebagian besar menyatakan pemimpin dalam membantu bawahan saat menghadapi tugas berat pada kategori cukup sebanyak 69 orang (77,5%). Sisanya menyatakan pemimpin dalam membantu bawahan saat menghadapi tugas berat pada kategori kurang sebanyak 20 orang (22,5%). Sementara dalam kategori kurang tidak ada. Dengan demikian dapat diketahui bahwa kecenderungan pemimpin di KPAD Magelang dalam membantu bawahan saat menghadapi tugas berat pada kategori cukup baik.

## 2) Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan

Data indikator melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan diperoleh melalui angket dengan 5 butir pernyataan dan jumlah responden 89 orang pegawai. Berdasarkan data indikator melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang diolah menggunakan program *SPSS* maka diperoleh hasil kecenderungan sebagai berikut:

Tabel 22. Distribusi Kecenderungan Indikator Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan

No	Skor	Frekuensi		Kategori
		Frekuensi	Persentase %	
1	15-20	0	0,0	Baik
2	10-14	51	57,3	Cukup
3	5-9	38	42,7	Kurang
Total		89	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2013)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa responden sebagian besar menyatakan pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan pada kategori cukup sebanyak 51 orang (57,3%). Sisanya menyatakan pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan pada kategori cukup sebanyak 38 orang (42,7%). Sementara kategori kurang tidak ada. Dengan demikian dapat diketahui bahwa kecenderungan pemimpin di KPAPD Magelang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan pada kategori cukup baik.

## B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai KPAD Magelang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin dalam kategori cukup sebanyak 64 orang (71,9%). Sisanya menyatakan dalam kategori baik sebanyak 12 orang (13,5%) dan kategori kurang sebanyak 13 orang (14,6%). Hal ini berarti sebagian besar pegawai menilai bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin sudah cukup baik. Meskipun demikian terdapat sebesar 14,6% pegawai yang menilai gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin KPAD Magelang masih kurang baik.

Gaya kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam manajerial. Dengan gaya kepemimpinan yang efektif, maka kinerja pegawai akan meningkat yang dapat mendukung pencapaian tujuan suatu lembaga atau organisasi termasuk pada KPAD Magelang. Hal ini sebagaimana dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi Sandy Trang (2013), Ruyatnasi, dkk (2013) dan Agustuti Handayani (2010) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan di KPAD Magelang dalam penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Robert House (dalam Taryadi, 2002: 32) yang mengemukakan bahwa terdapat

tiga gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku seorang pemimpin yaitu: 1) kepemimpinan direktif, 2) kepemimpinan partisipatif, 3) kepemimpinan suportif.

Hasil temuan mengenai gaya kepemimpinan direktif di KPAD Magelang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan dalam kategori cukup sebanyak 63 orang (70,8%). Sisanya menyatakan dalam kategori baik sebanyak 13 orang (14,6%) dan kategori kurang sebanyak 13 orang (14,6%). Gaya kepemimpinan direktif di KPAD Magelang dapat dijelaskan dari 2 indikator yaitu memberi pedoman yang jelas dan terperinci dan meminta bawahan agar mengikuti peraturan dan prosedur organisasi. Pada indikator pemimpin dalam memberi pedoman yang jelas dan terperinci pada sebagian besar menyatakan dalam kategori cukup sebanyak 53 orang (59,6%). Sisanya menyatakan pada kategori baik sebanyak 23 orang (25,8%) dan kategori kurang sebanyak 13 orang (14,6%). Sementara pada indikator pemimpin dalam meminta bawahan agar mengikuti peraturan dan prosedur organisasi sebagian besar juga menyatakan dalam kategori cukup sebanyak 48 orang (53,9%). Sisanya menyatakan pada kategori baik sebanyak 20 orang (22,5%) dan kategori kurang sebanyak 21 orang (23,6%).

Data yang telah diuraikan tersebut menunjukkan bahwa pegawai KPAD Magelang menilai bahwa pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpin direktif sudah cukup baik. Meskipun demikian masih terdapat sebesar 14,6% yang menyatakan kurang baik. Oleh karena itu, pemimpin KPAD Magelng harus meningkatkan gaya kepemimpin direktif dengan cara memberi pedoman

yang jelas dan terperinci dan meminta bawahan agar mengikuti peraturan dan prosedur organisasi menjadi lebih baik.

Hasil temuan mengenai gaya kepemimpinan suportif di KPAD Magelang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan dalam kategori cukup sebanyak 67 orang (75,3%). Sisanya menyatakan gaya kepemimpinan suprotif di KPAD Magelang dalam kategori baik sebanyak 13 orang (14,6%), dan kategori kurang sebanyak 9 orang (10,1%). Gaya kepemimpinan suportif di KPAD Magelang dapat dijelaskan dari 3 indikator yaitu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat, memperhatikan kebutuhan bawahan, serta mengetahui dan memahami aspirasi bawahan. Indikator pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat pada kategori cukup sebanyak 67 orang (75,3%). Indikator pemimpin dalam memperhatikan kebutuhan bawahan sebagian besar pada kategori cukup sebanyak 55 orang (61,8%). Indikator pemimpin mengetahui dan memahami aspirasi bawahan sebagian besar pada kategori cukup sebanyak 36 orang (40,4%).

Data mengenai gaya kepemimpin suportif yang telah diuraikan tersebut menunjukkan bahwa pegawai KPAD Magelang menilai bahwa pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpin suportif sudah cukup baik. Meskipun demikian masih terdapat sebesar 10,1% yang menyatakan kurang baik. Oleh karena itu, pemimpin KPAD Magelng harus meningkatkan gaya kepemimpin suportif dengan cara menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat, memperhatikan kebutuhan bawahan, serta mengetahui dan memahami aspirasi bawahan dengan lebih baik.

Hasil temuan lainnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif sebagian besar pegawai menyatakan dalam kategori cukup sebanyak 49 orang (55,1%). Sisanya responden menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif di KPAD Magelang dalam kategori baik sebanyak 11 orang (12,4%), dan kategori kurang sebanyak 29 orang (32,6%). Gaya kepemimpinan partisipatif di KPAD Magelang dapat dijelaskan dari 2 indikator yaitu membantu bawahan saat menghadapi tugas berat dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Indikator pemimpin dalam membantu bawahan saat menghadapi tugas berat sebagian besar responden menyatakan pada kategori cukup sebanyak 69 orang (77,5%). Sisanya menyatakan pemimpin dalam membantu bawahan saat menghadapi tugas berat pada kategori kurang sebanyak 20 orang (22,5%) dan kategori kurang tidak ada. Indikator pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan sebagian besar pada kategori cukup sebanyak 51 orang (57,3%). Sisanya menyatakan pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan pada kategori cukup sebanyak 38 orang (42,7%) dan kategori kurang tidak ada.

Data mengenai gaya kepemimpin partisipatif tersebut menunjukkan bahwa pegawai KPAD Magelang menilai bahwa pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpin partisipatif sudah cukup baik. Meskipun demikian masih terdapat sebesar 32,6% yang menyatakan kurang baik. Hal ini perlu diperhatikan oleh pemimpinan. Oleh karena itu, pemimpin KPAD Magelang harus meningkatkan gaya kepemimpin khususnya gaya

kepemimpinan partisipatif dengan cara membantu bawahan saat menghadapi tugas berat dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai menilai gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin sudah cukup baik. Meskipun demikian terdapat sebesar 14,6% pegawai menilai gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin KPAD Magelang masih kurang baik. Gaya kepemimpinan tersebut terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin dalam kategori cukup sebanyak 64 orang (71,9%). Sisanya menyatakan dalam kategori baik sebanyak 12 orang (13,5%) dan kategori kurang sebanyak 13 orang (14,6%). Gaya kepemimpinan di KPAD Magelang dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan direktif di KPAD Magelang yang ditunjukkan dengan perilaku memberi pedoman yang jelas dan terperinci dan meminta bawahan agar mengikuti peraturan dan prosedur organisasi, sebagian besar menyatakan dalam kategori cukup sebanyak 63 orang (70,8%). Sisanya menyatakan dalam kategori baik sebanyak 13 orang (14,6%) dan kategori kurang sebanyak 13 orang (14,6%).
2. Gaya kepemimpinan suportif di KPAD Magelang yang ditunjukkan dengan perilaku menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat, memperhatikan kebutuhan bawahan, serta mengetahui dan memahami aspirasi bawahan, sebagian besar menyatakan dalam kategori cukup sebanyak 67 orang (75,3%). Sisanya menyatakan gaya kepemimpinan suprotif di KPAD Magelang dalam kategori baik sebanyak 13 orang (14,6%), dan kategori kurang sebanyak 9 orang (10,1%).

3. Gaya kepemimpinan partisipatif yang ditunjukkan dengan perilaku membantu bawahan saat menghadapi tugas berat dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, sebagian besar pegawai menyatakan dalam kategori cukup sebanyak 49 orang (55,1%). Sisanya responden menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif di KPAD Magelang dalam kategori baik sebanyak 11 orang (12,4%) dan kategori kurang sebanyak 29 orang (32,6%).

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan KPAD Magelang

Responden menyatakan gaya kepemimpinan dalam kategori kurang sebesar 14,6% terutama pada gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 32,6% dalam kategori kurang. Oleh karena itu, hendaknya pemimpin dapat menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif pada saat bawahan menghadapi tugas-tugas yang berat dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hendaknya hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan diharapkan melanjutkan penelitian ini dengan meneliti tentang faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, sehingga dapat melengkapi hasil penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

Agustuti Handayani. 2010. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan* Vol. 1 No. 1 (Hal. 84-92).

Burhan Nurgiyantoro, Gunawan, dan Marzuki. 2004 Statistik Terapan. Yogyakarta: UGM Press.

Dewi Sandy Trang. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pperwakilan BPKP Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal EMBA* Vol. No.3 (Hal. 208-216).

Gibson, et al. 2010. *Organisasi*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Hadari Nawari. 2005. *Metode Penelitian Bidang Studi*, Bandung : Rosdakarya.

Ishak Arip dan Henry Tanjung. 2003. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT Remaja.

Malayu SP Hasibuan, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Miftah Thoha. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Yogyakarta: Rajawali Pers.

Robbins dan Timothy A. Judge. 2009. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Rofiu'ddin Manshur. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) AL-Salam Cinere Depok*. Jakarta. UIN Syarif Hidayatullah.

Rohmat. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep Dan Aplikasi*. Purwokerto: STAIN Purwokerto Press.

Ruyatnasih, dkk. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Operator SPBU PT Mitrabuana Jayalestari Karawang. *Jurnal Manajemen* Vol 10. No.3 (Hal. 1106-1116).

Saifuddin Azwar. 2013. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sondang P Siagian. 2000. *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*. Jakarta: Gramedia Pustaka.

Stoner *et al.* 1995. *Employee Motivation Survey Design*. Diakses dari <http://www.infosurv.com/employee-motivation-survey.html>, diunduh tanggal 15 juni 2009.

Sugiyono. 2009. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Suharsimi Arikunto.. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.

Taryadi. 2002. *Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan (tesis)*. Universitas Diponegoro, Semarang.

Tead Terry. 2003. *Gaya Kepemimpinan dalam organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

Wahyu Sumijo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Winardi. 1990. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.



## ANGKET UJI COBA

### A. Identitas Subjek

Nama : .....  
Umur : ..... Tahun  
Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan  
Tingkat Pendidikan Terakhir : SD/SMP/SMA/Diploma/S1/S2/S3  
Status perkawinan : Belum Kawin/Kawin/Duda/Janda  
Masa Kerja : ..... Tahun

### B. Petunjuk Pengisian

Bpk/Ibu diminta untuk menjawab semua pernyataan yang diberikan. Setelah membaca setiap kalimat, berilah tanda cek (✓) pada pilihan jawaban yang Bpk/Ibu anggap betul atau salah sesuai dengan pemahaman anda. Ada 4 alternatif jawaban yang dapat Bapk/Ibu pilih, yaitu:

SS : Sangat Sesuai  
S : Sesuai  
TS : Tidak Sesuai  
STS : Sangat Tidak Sesuai

Apabila Bpk/Ibu ingin mengganti jawaban, tetapi sudah terlanjur memberi tanda cek, maka tanda cek pada jawaban lama berilah tanda sama dengan (=), setelah itu berikan tanda cek (✓) pada jawaban yang Bpk/Ibu inginkan.

Contoh :

Pilihlah jawaban terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini.

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	T	TS	STS
1.	Pemimpin memberi semangat pada bawahan	✓			

### C. Angket Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
<b>Direktif</b>					
1.	Pemimpin melakukan instruksi yang jelas kepada pegawai				
2.	Pemimpin memberikan perintah dengan petunjuk kerja kepada bawahan				
3.	Pemimpin tidak mau memberitahukan dengan jelas bagaimana mengerjakan tugas kepada pegawai				
4.	Pemimpin hanya memberikan perintah tanpa adanya petunjuk yang jelas				
5.	Pemimpin memberikan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja				
6.	Pemimpin memberikan sanksi bagi pegawai yang melanggar peraturan kantor				
7.	Pemimpin tidak menegur pegawai yang terlambat masuk kerja				
8	Pemimpin membiarkan pegawai yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan bersama				
<b>Suportif</b>					
9.	Pemimpin melakukan hubungan yang baik dengan pegawai di setiap jabatan				
10.	Pemimpin memperkenalkan pegawai baru kepada para pegawai lainnya				
11.	Pemimpin menekankan hubungan antar pribadi yang harmonis kepada para pegawai				
12.	Pemimpin tidak mampu mengembangkan suasana yang menyenangkan dalam kantor				
13.	Pemimpin tidak memperhatikan konflik yang terjadi pada pegawai				
14.	Pemimpin membantu pegawai yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas				
15.	Pemimpin melakukan evaluasi dua arah antara pimpinan dan pegawai				
16.	Pemimpin tidak dapat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja pegawai				
17.	Pemimpin tidak peduli dengan pegawai yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas				
18.	Pemimpin memberi kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan aspirasinya				
19.	Pemimpin memberi hadiah kepada para pegawai yang disiplin dan berprestasi				
20.	Pemimpin tidak memberi kesempatan pegawai untuk menyampaikan perasaan dan aspirasinya				
21.	Pemimpin tidak menindaklanjuti masukan para pegawai				

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
<b>Partisipatif</b>					
22	Pimpinan tidak mau membantu pegawai yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas				
23	Pimpinan memberikan perhatian pada pegawai yang tidak sukses dalam bekerja				
24	Pimpinan bekerjasama dengan pegawai untuk menyusun tugas yang berat				
25	Pemimpin lebih senang sibuk dengan pekerjaannya sendiri dibandingkan membantu pegawai yang kesulitan dalam menjalankan tugas yang berat				
26	Pemimpin lebih memperhatikan hasil akhir daripada proses membantu pegawai yang kesulitan dengan tugasnya				
27	Pemimpin melibatkan pegawai dalam membuat keputusan				
28	Pemimpin melibatkan partisipasi pegawai dalam setiap kegiatan				
29	Pemimpin menggunakan partisipasi pegawai agar komunikasi antar pegawai berjalan dengan lancar				
30	Pemimpin tidak mudah untuk menerima ide/saran dari pegawai dibawahnya				
31	Pemimpin tidak pernah meminta saran pada pegawai dibawahnya dalam mengambil keputusan				
32	Pemimpin mengambil keputusan tanpa melibatkan pegawai dibawahnya				



## ANGKET PENELITIAN

### A. Identitas Subjek

Nama : .....  
Umur : ..... Tahun  
Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan  
Tingkat Pendidikan Terakhir : SD/SMP/SMA/Diploma/S1/S2/S3  
Status perkawinan : Belum Kawin/Kawin/Duda/Janda  
Masa Kerja : ..... Tahun

### B. Petunjuk Pengisian

Bpk/Ibu diminta untuk menjawab semua pernyataan yang diberikan. Setelah membaca setiap kalimat, berilah tanda cek (✓) pada pilihan jawaban yang Bpk/Ibu anggap betul atau salah sesuai dengan pemahaman anda. Ada 4 alternatif jawaban yang dapat Bapk/Ibu pilih, yaitu:

SS : Sangat Sesuai  
S : Sesuai  
TS : Tidak Sesuai  
STS : Sangat Tidak Sesuai

Apabila Bpk/Ibu ingin mengganti jawaban, tetapi sudah terlanjur memberi tanda cek, maka tanda cek pada jawaban lama berilah tanda sama dengan (=), setelah itu berikan tanda cek (✓) pada jawaban yang Bpk/Ibu inginkan.

Contoh :

Pilihlah jawaban terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini.

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	T	TS	STS
1.	Pemimpin memberi semangat pada bawahan	✓			

### C. Angket Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
<b>Direktif</b>					
1.	Pemimpin melakukan instruksi yang jelas kepada pegawai				
2.	Pemimpin memberikan perintah dengan petunjuk kerja kepada bawahan				
3.	Pemimpin tidak mau memberitahukan dengan jelas bagaimana mengerjakan tugas kepada pegawai				
4.	Pemimpin hanya memberikan perintah tanpa adanya petunjuk yang jelas				
5.	Pemimpin memberikan sanksi bagi pegawai yang terlambat masuk kerja				
6.	Pemimpin memberikan sanksi bagi pegawai yang melanggar peraturan kantor				
7.	Pemimpin tidak menegur pegawai yang terlambat masuk kerja				
8	Pemimpin membiarkan pegawai yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan bersama				
<b>Suportif</b>					
9.	Pemimpin melakukan hubungan yang baik dengan pegawai di setiap jabatan				
10.	Pemimpin menekankan hubungan antar pribadi yang harmonis kepada para pegawai				
11.	Pemimpin tidak mampu mengembangkan suasana yang menyenangkan dalam kantor				
12.	Pemimpin tidak memperhatikan konflik yang terjadi pada pegawai				
13.	Pemimpin membantu pegawai yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas				
14.	Pemimpin melakukan evaluasi dua arah antara pimpinan dan pegawai				
15.	Pemimpin tidak dapat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat kerja pegawai				
16.	Pemimpin tidak peduli dengan pegawai yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas				
17.	Pemimpin memberi kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan aspirasinya				
18.	Pemimpin memberi hadiah kepada para pegawai yang disiplin dan berprestasi				
19.	Pemimpin tidak memberi kesempatan pegawai untuk menyampaikan perasaan dan aspirasinya				
20.	Pemimpin tidak menindaklanjuti masukan para pegawai				

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
<b>Partisipatif</b>					
21	Pimpinan tidak mau membantu pegawai yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas				
22	Pimpinan memberikan perhatian pada pegawai yang tidak sukses dalam bekerja				
23	Pimpinan bekerjasama dengan pegawai untuk menyusun tugas yang berat				
24	Pemimpin lebih senang sibuk dengan pekerjaannya sendiri dibandingkan membantu pegawai yang kesulitan dalam menjalankan tugas yang berat				
25	Pemimpin lebih memperhatikan hasil akhir daripada proses membantu pegawai yang kesulitan dengan tugasnya				
26	Pemimpin melibatkan pegawai dalam membuat keputusan				
27	Pemimpin melibatkan partisipasi pegawai dalam setiap kegiatan				
28	Pemimpin tidak mudah untuk menerima ide/saran dari pegawai dibawahnya				
29	Pemimpin tidak pernah meminta saran pada pegawai dibawahnya dalam mengambil keputusan				
30	Pemimpin mengambil keputusan tanpa melibatkan pegawai dibawahnya				