

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
KABUPATEN SIDOARJO DAN DINAS PERPUSTAKAAN DAN
KEARSIPAN KABUPATEN SIDOARJO**

SKRIPSI

Oleh :

ZAHIROHLAMALA
D93219112



**UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A**

Dosen Pembimbing I:

Dr. Ali Mustofa, S.Ag. M.Pd
NIP. 197612252005011008

Dosen Pembimbing II:

Ahmad Fauzi, S.Pd.I, M.Pd
NIP. 197905262014111001

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**

2023

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan dibawah ini :

NAMA : ZAHIROH AMALA
NIM : D93219112
JUDUL : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN
SIDOARJO DAN DINAS PERPUSTAKAAN DAN
KEARSIPAN KABUPATEN SIDOARJO

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 13 Juni 2023

Yang membuat pernyataan



Zahiroh Amala
D93219112

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh:

NAMA : ZAHIROH AMALA

NIM : D93219112

JUDUL : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN
SIDOARJO DAN DINAS PERPUSTAKAAN DAN
KEARSIPAN KABUPATEN SIDOARJO

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 13 Juni 2023

Pembimbing I



Dr. Ali Mustofa, S.Ag. M.Pd
NIP. 197612252005011008

Pembimbing II



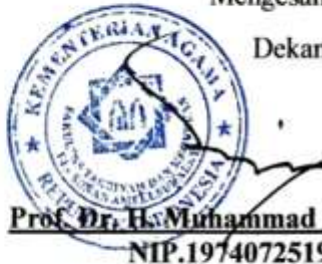
Ahmad Fauzi, S.Pd.I, M.Pd
NIP. 197905262014111001

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Zahiroh Amala ini telah dipertahankan
di depan TIM Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Surabaya, 17 Juli 2023

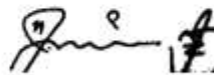
Mengesahkan,

Dekan



Prof. Dr. H. Muhammad Thohir, S.Ag, M.Pd
NIP.197407251998031001

Penguji I



Dr. Hanun Asrohah, M.Ag
NIP. 196804101995032002

Penguji II



Dr. Lilik Harivah, M.Pd.I
NIP. 198002102011012005

Penguji III



Dr. Ali Mustofa, S.Ag, M.Pd
NIP. 197612252005011008

Penguji IV



Ahmad Fauzi, S.Pd.I, M.Pd.
NIP. 197905262014111001

PERNYATAAN PUBLIKASI



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : ZAHIROH AMALA.....
NIM : D93219112.....
Fakultas/Jurusan : TARBIYAH DAN KEGURUAN/PENDIDIKAN ISLAM.....
E-mail address : zahirohamala0002@gmail.com.....

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KINERJA

PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN

SIDOARJO DAN DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KABUPATEN

SIDOARJO

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 01 Juli 2023

Penulis

(ZAHIROH AMALA)

ABSTRAK

Zahiroh Amala (D93219112), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Dosen Pembimbing I, Dr. Ali Mustofa, S. Ag, M. Pd dan Dosen Pembimbing II, Ahmad Fauzi S. Pd. I, M. Pd.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan mencari pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Teknik pengumpulan data melalui angket/kuesioner. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 63 orang pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan teori gaya kepemimpinan situasional oleh Hersey dan Blanchard serta teori kinerja pegawai oleh Robbins. Teknik analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan perolehan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Dikarenakan nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwasannya H_a diterima dan H_0 ditolak; 2) gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan perolehan nilai R Square sebesar 0,528 atau 52,8% sementara sisanya sebesar 47,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak menjadi fokus pada penelitian ini.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Zahiroh Amala (D93219112), The Effect of Situational Leadership Style on Employee Performance at the Education and Culture Office of Sidoarjo Regency and the Sidoarjo Regency Library and Archives Service, Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Sunan Ampel State Islamic University Surabaya. Advisor I, Dr. Ali Mustofa, S. Ag, M. Pd and Advisor II, Ahmad Fauzi S. Pd. I, M.Pd.

This study aims to determine the effect of situational leadership style on employee performance at the Sidoarjo Regency Education and Culture Service and the Sidoarjo Regency Library and Archives Service. The research method used is quantitative research by looking for the influence of one variable on another. Data collection techniques through questionnaires / questionnaires. The sample in this study were 63 employees of the Sidoarjo Regency Education and Culture Office and the Sidoarjo Regency Library and Archives Service. Data analysis techniques used validity and reliability tests, classical assumption tests, and multiple linear regression tests. The results of this study indicate that: 1) the instructive style, the consultative style, the participatory style, and the delegative style simultaneously affect employee performance with a significance value of $0.000 < 0.05$. Because the significance value obtained is less than 0.05, it can be concluded that H_a is accepted and H_0 is rejected; 2) instructive style, consultative style, participatory style, and delegative style simultaneously affect employee performance with the acquisition of an R Square value of 0.528 or 52.8% while the remaining 47.2% is influenced by other variables that are not the focus of this study.

Keywords: Situational Leadership Style, Employee Performance

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PUBLIKASI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
MOTTO.....	ix
ABSTRAK.....	x
ABSTRACT.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah.....	14
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Manfaat Penelitian.....	14
1. Manfaat Teoritis.....	14
2. Manfaat Praktis.....	15
E. Keaslian Penelitian.....	15
F. Sistematika Pembahasan.....	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	22
A. Kinerja Pegawai.....	22
1. Pengertian Kinerja Pegawai.....	22
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	24

3. Indikator Kinerja Pegawai.....	25
4. Penilaian Kinerja Pegawai	27
B. Gaya Kepemimpinan Situasional	28
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional.....	28
2. Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard	29
3. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional	31
C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai.	32
D. Kerangka Teoritis	34
E. Hipotesis Penelitian	36
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	38
B. Lokasi Penelitian	39
C. Variabel dan Definisi Operasional	39
1. Variabel.....	39
2. Definisi Operasional.....	41
D. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.....	43
1. Populasi.....	43
2. Sampel.....	44
3. Teknik Sampling.....	46
E. Jenis dan Sumber Data	46
1. Jenis Data	46
2. Sumber Data.....	47
F. Teknik Pengumpulan Data	47
G. Instrumen Penelitian.....	48
H. Uji Validitas dan Reliabilitas	52
1. Uji Validitas	52

2. Uji Reliabilitas	53
I. Teknik Analisis Data	53
1. Uji Asumsi Klasik	54
2. Uji Hipotesis.....	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
A. Hasil Penelitian.....	59
1. Deskripsi Subjek dan Lokasi Penelitian	59
2. Uji Validitas dan Reliabilitas	62
3. Uji Asumsi Klasik.....	69
4. Analisis Regresi Linear Berganda.....	72
5. Uji Koefisien Korelasi Berganda	76
B. Pembahasan	77
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai	77
BAB V PENUTUP	79
A. KESIMPULAN	79
B. SARAN	80
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	84

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Jumlah Populasi Pegawai.....	44
Tabel 3. 2 Persentase Jumlah Sampel	45
Tabel 3. 3 Kebutuhan Data Dokumentasi	48
Tabel 3. 4 Blueprint Instrumen Gaya Kepemimpinan	49
Tabel 3. 5 Skala Likert	51
Tabel 4. 1 Identitas Responden Penelitian	61
Tabel 4. 2 Hasil Perhitungan Uji Validitas	62
Tabel 4. 3 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas X_1	64
Tabel 4. 4 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas X_2	65
Tabel 4. 5 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas X_3	66
Tabel 4. 6 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas X_4	67
Tabel 4. 7 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Y.....	67
Tabel 4. 8 Hasil Perhitungan Uji Normalitas	69
Tabel 4. 9 Hasil Perhitungan Uji Multikolinearitas	70
Tabel 4. 10 Hasil Perhitungan Uji t.....	73
Tabel 4. 11 Hasil Perhitungan Uji f	75
Tabel 4. 12 Hasil Uji Koefisien Determinasi	75
Tabel 4. 13 Hasil Perhitungan Nilai Sig. F Change	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Peta Lokasi	52
Gambar 4. 2 Peta Satelite	59
Gambar 4. 3 Lokasi Dispendik	53
Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Dispendik Kabupaten Sidoarjo	60
Gambar 4. 5 Lokasi Disperpusip Kabupaten Sidoarjo.....	53
Gambar 4. 6 Struktur Organisasi Disperpusip Kabupaten Sidoarjo	60
Gambar 4. 7 Hasil Perhitungan Uji Heteroskedastisitas	72



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Organisasi adalah tempat dimana orang-orang dapat berkolaborasi dan berkumpul guna mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi mana pun, tentu saja diperlukan adanya hierarki pimpinan dan bawahan. Oleh karenanya, diperlukan sumber daya manusia yang bermutu guna dijadikan pimpinan dan bawahan. Sudarsono menyampaikan bahwasannya sumberdaya manusia merupakan tenaga potensial yang tidak mampu dipisahkan dari unit kerja maupun organisasi. Kemampuan pemimpin untuk memberikan pengaruh pada bawahannya sangat urgen untuk keberhasilan organisasi. Koesmono menyampaikan bahwa kehadiran pemimpin di dalam organisasi diperlukan guna organisasi terbawa pada tujuan yang sebelumnya ditentukan.

Pemimpin umumnya menggunakan gaya kepemimpinan yang khusus guna memberikan pengaruh pada kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan adalah perbuatan ataupun tindakan yang dipergunakan pemimpin ketika hendak mempengaruhi orang lain.¹ Seorang pemimpin dapat mempergunakan berbagai gaya kepemimpinan untuk memotivasi dan mempengaruhi pegawai, sehingga dalam melakukan tugasnya kinerja pegawai dapat

¹Astria Khairizah dkk, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)," *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* 3, no. 7 (2015): 1268.

meningkat.² Gaya kepemimpinan adalah satu diantara faktor yang urgen dalam memberikan suatu pengarahan pada pegawai, terutama ketika semuanya serba terbuka, sehingga dibutuhkan pemimpin yang mampu memberdayakan pegawai.

Pegawai dapat lebih berprestasi jika pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang tepat. Seseorang dapat bekerja di tempat kerja jika memperoleh pengaruh kerja yang positif dari pemimpin. Thoha menerangkan bahwasannya gaya kepemimpinan adalah aturan perbuatan seseorang yang diterapkan ketika berusaha memberikan pengaruh pada perbuatan bawahan atau orang lain. Terdapat beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja pegawai, satu diantaranya yaitu gaya kepemimpinan.

Kinerja adalah prestasi yang hendak diperlihatkan, sesuatu yang hendak dicapai, atau kemampuan kerja berdasarkan pada motivasi, keterampilan, sikap, dan pengetahuan dalam melaksanakan sesuatu.³ Kata kinerja adalah pemaknaan dari bahasa Inggris *job performance* atau *work performance*, biasa diringkas hanya menjadi *performance*. Kinerja biasa dikenal sebagai prestasi kerja dalam bahasa Indonesia.⁴

Kinerja pegawai adalah hasil dari usaha seorang karyawan dalam

²Zaharuddin dkk, *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi* (Pekalongan: Penerbit PT. Nasya Expanding Management, 2021), 221.

³Nur Makhsun, *Supervisi Akademik Studi Peningkatan Kinerja Guru MI Dalam Pengembangan Bahan Ajar* (Semarang: Penerbit CV. Pilar Nusantara, 2020), 35.

⁴Budi, *Landasan Teori-Teori Manajemen* (Medan: Penerbit CV. Pusdikra Mitra Jaya, 2021), 2.

melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya sebagai bentuk kontribusi terhadap organisasi baik secara kualitas, kuantitas, karakteristik individu dan ketepatan waktu dalam periode waktu tertentu.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai tingkat kesuksesan seorang karyawan dalam melakukan tanggung jawab dan tugasnya. Kinerja karyawan sangat urgen dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi mencari cara yang digunakan untuk memotivasi pegawai dalam memberikan kinerja terbaik mereka di tempat kerja.⁵ Kinerja pegawai mengacu pada seberapa baik seorang pegawai melakukan tanggung jawab yang diperlukan dan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan.⁶

Problematika yang melatarbelakangi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah hasil yang diperoleh dari penelitian terdahulu tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin harus konsisten dan sesuai dengan tujuan lembaga. Jika gaya kepemimpinan tidak konsisten, maka hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara negatif. Selain itu, gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin harus sesuai dengan

⁵Miebaka Dagogo Tamunomiebi and Constance Oyibo, "Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review," *EJBMR, European Journal of Business and Management Research* 5, no. 2 (2020): 1.

⁶ Siti Nur Zahirah Oma et.al, "A Preliminary Study of Factors Influencing on Employee Performance," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 12, no. 1 (2022): 1882.

karakteristik pegawai dan situasi yang dihadapi. Jika gaya kepemimpinan tidak sepadan dengan karakteristik pegawai dan kondisi yang dihadapi, maka hal ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara negatif. Oleh karena itu, penting bagi seorang pemimpin untuk memahami karakteristik pegawai dan situasi yang dihadapi, serta menerapkan gaya kepemimpinan yang sepadan dengan karakteristik pegawai dan kondisi yang dihadapi guna memberikan peningkatan pada kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan situasional mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan yang ada dalam situasi tertentu. Harapannya dengan menjalankan gaya kepemimpinan yang tepat sepadan dengan situasi, kinerja individu atau tim akan meningkat secara signifikan. Namun, ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan ketimpangan antara harapan dan nyata dalam hal ini.

Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin seringkali tidak mampu mengidentifikasi dengan tepat gaya kepemimpinan yang paling sepadan dengan kondisi yang dihadapi. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang gaya kepemimpinan situasional atau kurangnya keterampilan dalam menerapkannya secara efektif. Faktor-faktor kontekstual dalam lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja. Misalnya, adanya hambatan struktural, kurangnya sumber daya, atau konflik antar anggota tim dapat menghambat efektivitas dari gaya kepemimpinan situasional yang

diterapkan. Perbedaan individu dalam tim juga dapat menyebabkan kesenjangan antara harapan dan kenyataan.

Meskipun gaya kepemimpinan situasional memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja, terdapat ketimpangan antara harapan dan fakta dalam hal ini. Untuk mengurangi kesenjangan tersebut, penting bagi pemimpin meningkatkan pemahaman mereka tentang gaya kepemimpinan situasional, mengembangkan keterampilan dalam menerapkannya, dan mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual dan perbedaan individu yang dapat mempengaruhi kinerja.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dipimpin oleh Bapak Dr. Tirta Adi, M.Pd sejak 21 Oktober 2021 sampai sekarang. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo memiliki beberapa program diantaranya yaitu peningkatan sarana dan prasarana aparatur, pelayanan administrasi perkantoran, peningkatan kapasitas sumber daya aparatur, peningkatan disiplin aparatur, wajibnya belajar pendidikan dasar selama sembilan tahun, pendidikan anak usia dini, pendidikan tidak formal, pendidikan menengah, pembinaan perpustakaan dan pengembangan budaya baca, manajemen pelayanan dalam pendidikan, peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan, serta peningkatan mutu dan relevansi pendidikan.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai yaitu Ibu Dina di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo terkait kinerja

pegawai dibagi dalam lima aspek yaitu komunikasi, tidak adanya konflik, produktivitas kerja, tingkat disiplin, dan kepuasan kinerja. Pertama, untuk komunikasi ada proses namanya dialog kinerja antara atasan dan bawahan. Terkait pencapaian kinerja pegawai ada dalam aplikasi e-kinerja, dasarnya dimulai dari pimpinan kepala dinas yang sudah mempunyai perjanjian kinerja dengan bupati Sidoarjo selama satu tahun harus mencapai target kinerja sesuai dengan struktur tugas pokok fungsi organisasi yang sudah dituangkan dalam renstra kabupaten. Kepala dinas mendapatkan tugas dari Bupati, dibagikan lagi kepada kepala bidang. Dinas pendidikan memiliki lima bidang dengan tugasnya masing-masing. Dari kepala dinas dibagikan lagi kepada eselon IV atau kasubbag, kepala seksi dan bawahannya. Masing-masing pegawai melalui aplikasi e-kinerja menyusun untuk mencapai tugas nya, kepala seksi harus memiliki target, dari target harus menyusun rencana aksi yang sudah ada susunannya agar menjadi pedoman atau panduan untuk bekerja sehingga tujuan akhir organisasi ini tercapai.

Kedua, untuk konflik ada evaluasi kinerja setiap tri bulan. Hubungan antara bawahan dan atasan selama ini jika ada konflik masih dapat diselesaikan secara intern, tidak ada yang sampai membesar dan terjadi permusuhan. Ketiga, untuk tingkat kedisiplinan sudah mencoba untuk mendisiplinkan pegawai, ada aturan yang disosialisasikan, apel pagi dilakukan pengecekan masing-masing bidang harus melaporkan jumlah

pegawai yang hadir, tidak hadir, dan izin. Selain itu, setiap harinya memiliki presensi yang berisi keterangan hadir, tidak hadir, terlambat, cuti yang harus dilaporkan setiap pagi. Ketika sudah tiga bulan direkap. Selama tiga bulan masing-masing pegawai tingkat kehadirannya berapa persen dan dilaporkan ke atasan masing-masing karena yang bertanggung jawab memantau dan membina langsung adalah atasannya. Nanti dibuat surat teguran ke atasannya. Saat ini sudah mulai tertib dan bagus. Agar pegawai selalu ingat di depan ada tulisan motto pelayanan untuk menumbuhkan disiplin dan rasa integritas pegawai.

Kempat, untuk produktivitas kerja diukur dari aplikasi e-kinerja, capaiannya berapa prosentase nya, jika dari awal sudah ditentukan target, selain di uraian ada jumlahnya dilampirkan, pegawai harus mencapai target. Kelima, untuk kepuasan kerja melalui aplikasi e-kinerja pegawai menyusun targetnya satu tahun, untuk mencapai target harus menyusun rencana aksi dan disetujui ada proses verifikasi oleh atasan, sudah sesuai atau belum dan diapprove, kemudian yang setiap hari dikerjakan oleh pegawai dimasukkan ke dalam aplikasi e-kinerja, jadi pimpinan mengetahui apa yang pegawai kerjakan dan ketemu hasil per hari, minggu, dan tri bulan. Di tri bulan atasan melakukan penilaian kinerja pegawai apakah sudah sesuai atau belum. Terdapat tiga kriteria penilaian yaitu sesuai ekspektasi, di atas ekspektasi, dan di bawah ekspektasi. Hasil nya tergantung pimpinan yang menilai, bawahan

tidak berhak menilai diri sendiri, ada form pimpinan nanti hasil akhirnya bisa dilihat ada laporannya, dicetak tri bulan 1, tri bulan 2, masing-masing memiliki raport pegawai.

Terkait gaya kepemimpinan situasional kepala dinas dibagi dalam empat dimensi yaitu gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif. Gaya instruktif Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo terlihat dari ketika mendapatkan tugas dari Bupati Sidoarjo, sudah ada yang namanya perjanjian kinerja. Perjanjian ini kapan dicapainya, untuk mencapai apa yang sudah diperjanjikan Kepala Dinas dibagi lagi ke Kepala Bidang, dari Kepala Bidang dibagi lagi ke Kepala Sub Bidang (Kepala Seksi/KASI), dari KASI dibagi lagi ke staf. Pembagiannya sudah terstruktur, sistematis, dan ada aplikasinya. Ketepatan dan kejelasan disana kapan waktu pencapaiannya juga sudah jelas. Kecepatannya semua pegawai melakukan *mapping* kinerja sudah ditetapkan di awal, yang dicapai di tri bulan 1 harus direalisasikan karena sudah diperjanjikan, semua pegawai sudah membuat perjanjian kinerja.

Gaya konsultatif terlihat dari komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai yang berjalan mana kala tadi sudah menetapkan perjanjian kinerja dan menetapkan target. Penetapan target masing-masing staf menulis, melihat pembagian tugas dari atasan dan atasan wajib melakukan verifikasi apakah rencana aksinya pelaksana sudah benar, semua sudah diakomodir,

pimpinan dapat melihat apa yang ditarget masing-masing staf, pimpinan boleh menolak atau menyetujui, disitu sudah tercap dan tersedia menu penetapan target di aplikasi e-kinerja secara komplit.

Gaya partisipatif terlihat dari pimpinan dan pegawai yang secara rutin melakukan rapat koordinasi namanya *morning briefing* minimal seminggu sekali dengan Kepala Dinas (Eselon II), Kepala Bidang (Eselon III), Eselon IV dan beberapa perwakilan staf dilibatkan. Gaya delegatif terlihat dari kewenangan tetap ada di pimpinan, namun pelaksanaannya yang dibantu bawahan. Kewenangan dan keputusan tertinggi final ada di pimpinan. Semua staf wajib melaporkan ke pimpinan dan harus sepengetahuan pimpinan. Tidak boleh disini staf mengambil tindakan kebijakan sendiri.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo dipimpin oleh Bapak Ridho Prasetyo, S.STP., M.AP sejak 02 Januari 2022 sampai sekarang.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo memiliki beberapa program diantaranya yaitu pembinaan teknis perpustakaan, pelayanan peminjaman arsip statis, pelayanan penyajian arsip dokumenter, pelayanan cafe baca, pelayanan motor pintar, pelayanan audio visual, pelayanan ruang referensi, pelayanan ruang baca anak, pelayanan ruang baca umum, pelayanan bioskop literasi anak dan masyarakat, pelayanan wisata baca, pelayanan mobil perpustakaan keliling, pelayanan pembuatan KTA dan KTA online, pelayanan sirkulasi (peminjaman dan pengembalian) bahan pustaka, penerima koleksi

buku bantuan masyarakat, tindak lanjut pengaduan masyarakat serta layanan peminjaman dan pengembalian buku LTPD/LTPS.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai yaitu Bapak Hengky di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo terkait kinerja pegawai dibagi dalam lima aspek yaitu komunikasi, tidak adanya konflik, produktivitas kerja, tingkat disiplin, dan kepuasan kinerja. Pertama, komunikasi yaitu hubungan antara pegawai dan pimpinan terjalin baik. Pimpinan menitip pesan untuk tidak ada sekat-sekat. Pegawai ketika menerima tamu bisa dilakukan di tempat duduk halaman dinas, tidak selalu di ruangan. Bisa melakukan rapat di luar ruangan atau fleksibel. Pegawai guyub terbukti dengan setiap hari jumat selalu senam, mengadakan acara santai dan menerima pengunjung. Kepala dinas mengusulkan semua pegawai harus *humble*. Kedua, untuk konflik Selama ini tidak ada konflik, hanya ada beda pendapat ketika sharing dan diskusi yang wajar, tidak sampai membuat ketegangan.

Ketiga, untuk produktivitas kerja dengan meningkatnya pengunjung, produktivitas terkait pelayanan kearsipan otomatis baik. Kinerja pegawai ASN maupun non ASN baik dilihat dengan pengunjung yang semakin meningkat termasuk bekerja sama dengan pihak-pihak kampus dan penerbit melakukan *show room* di Suncity Mall. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan bekerja sama dengan dinas pendidikan dan olahraga untuk melakukan *city tour*. Dinas

Pariwisata berkunjung ke Dinas Perpustakaan dan Kearsipan untuk melihat, membaca, dan menonton bioskop. Produktivitas kerja pegawai semakin hari meningkat dengan adanya inovasi-inovasi dan kolaborasi tersebut. Pegawai dinas perpustakaan dan kearsipan menjadi arsiparis nasional nomor 1 pada tahun 2023 dan diserahkan sendiri oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi di Banyuwangi bulan Mei. Saat ini Dinas Perpustakaan dan Kearsipan berani mencanangkan zona integritas dan tim penilai diberikan nilai yang sangat tinggi. Untuk pelayanan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan sudah ramah anak mulai dari jenjang Play Group.

Keempat, untuk tingkat disiplin kepala dinas setiap hari ketika apel pagi mengingatkan untuk selalu hadir kecuali jika ada kegiatan atau keperluan dan harus melakukan presensi. Apabila presensinya telat, konsekuensinya gajinya dipotong. Presensi dilakukan secara elektronik menggunakan fingerprint. Kelima, untuk kepuasan kerja melalui survei pengunjung mencapai angka 98,8 atau sangat puas.

Terkait gaya kepemimpinan situasional kepala dinas dibagi dalam empat dimensi yaitu gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif. Gaya instruktif terlihat kepala dinas yang low profile dan masih muda jadi gaya kepemimpinannya millennial serta petunjuknya singkat. Tahun 2022 kepala dinas memiliki perencanaan untuk membuat taman baca dan sudah terealisasi. Nantinya akan dibuat jembatan atau akses untuk

menghubungkan bagian pelayanan ke arsip dan masuk ke cafe baca. Kepala Dinas santai tetapi tegas. Terkait pelayanan semua baik ASN maupun non ASN bisa melayani. Andai kata terbatas untuk keluar, biasanya ke desa-desa atau ke sekolah-sekolah. Disperpusip Kabupaten Sidoarjo menjemput bola, mengirim surat, memberi tahu kepada sekolah-sekolah untuk datang saja. Sekarang ada peningkatan sampai mengantri empat sesi. Bergantian ke bohlam, ruang baca anak, pelayanan, dan arsip.

Gaya konsultatif terlihat dari komunikasi dua arah sudah terjalin baik termasuk dengan staf, cleaning service, office boy. Kepala dinas kadang lembur sampai malam hari masih ke kantor dinas untuk mendampingi penjaganya di taman baca. Gaya partisipatif terlihat pada komunikasi dua arah terjalin dengan baik antara pimpinan dan pegawai baik ASN maupun non ASN. Kepala dinas terkadang di malam hari masih datang ke dinas untuk mendampingi penjaganya. Kepala dinas meminta pendapat kepada pegawai untuk mengambil keputusan. Kepala dinas tidak mau mengambil keputusan sendiri. Setiap hari ada komunikasi dan mengajak mengobrol kepala bidang untuk dimintai pendapat terkait birokrasi. Jika terkait umum termasuk non ASN juga dimintai pendapat. Gaya delegatif dalam penetapan keputusan yang masih kembali ke kepala dinas. Pegawai tidak bisa menjalankan hierarki organisasi. Meskipun ada masukan dari pegawai, kepala dinas mengambil yang paling baik dari yang baik. Tidak ada dua matahari yang menyebabkan

kebingungan. Pimpinan tetap satu agar kompak.

Alasan peneliti memilih judul ini karena diharapkan dengan gaya kepemimpinan yang tepat, pemimpin mampu memberikan pengaruh untuk pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai yang dikehendaki dan diarahkan guna tercapainya tujuan yang dirancang sebelumnya. Kesuksesan pemimpin dalam memotivasi orang untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan amat bergantung pada kewibawaan pemimpin tersebut dan membentuk motivasi di dalam diri tiap orang pegawai agar kinerja dari pegawai akan maksimal.

Berdasarkan hasil pemaparan di atas, maka peneliti ingin lebih dalam mengetahui tentang gaya kepemimpinan situasional yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo dengan tujuan guna mengetahui kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan situasional yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo. Melihat pentingnya gaya kepemimpinan situasional pada kinerja pegawai, maka peneliti mengangkat judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki harapan akan menjadi tambahan informasi ilmu pengetahuan secara teoritis dan praktis kepada beberapa pihak, diantaranya yaitu:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini memiliki harapan akan menjadi tambahan informasi ilmu pengetahuan secara teoritis bagi masyarakat dan bagi pihak-pihak akademik di dunia pendidikan terfokus pada kinerja pegawai

dan gaya kepemimpinan situasional.

- b. Hasil dari penelitian ini mampu dimanfaatkan sebagai rujukan, acuan, dan bahan pertimbangan untuk data penelitian yang serupa.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini memiliki harapan mampu menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman di bidang pendidikan, dapat mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama masa perkuliahan terkait kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan serta sebagai syarat wajib untuk mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

b. Bagi Lembaga Objek Penelitian

Penelitian ini memiliki harapan mampu menjadi pertimbangan dan bahan masukan yang positif, serta bahan evaluasi bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo berkaitan dengan kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan.

c. Bagi Kepala Dinas dan Pegawai

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan terutama yang berhubungan dengan kinerja pegawai dan gaya kepemimpinan.

E. Keaslian Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan karya tulis ilmiah sebagai

bahan pertimbangan dan acuan dalam menyusun dan menulis hasil penelitian. Dimana beberapa karya tulis tersebut akan dikaji terlebih dahulu sesuai dengan pendekatan yang dilakukan peneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan sudut pandang yang berbeda. Peneliti telah mengkaji sejumlah karya tulis ilmiah yang memiliki pendekatan dan tema sama namun fokus permasalahan yang berbeda digunakan sebagai pedoman untuk menetapkan beberapa hal yang berhubungan dengan sistematika penelitian dan teori sebagai berikut:

1. Jurnal yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan”, Karya: Irpan, Muhammad Ali Adriansyah, Arwin Sanjaya dari Universitas Mulawarman tahun 2022. Fokus penelitian Irpan, Muhammad Ali Adriansyah, Arwin Sanjaya adalah pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan penelitian ini terfokus pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian Irpan, Muhammad Ali Adriansyah, Arwin Sanjaya menggunakan teori yang sama dengan penelitian ini yaitu teori Gaya Kepemimpinan Paul Hersey dan Ken Balnchard. Metode penelitian yang digunakan oleh Irpan, Muhammad Ali Adriansyah, Arwin Sanjaya adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian kuantitatif asosiatif. Sedangkan penelitian ini menggunakan kuantitatif inferensial. Populasi

pada penelitian Irpan, Muhammad Ali Adriansyah, Arwin Sanjaya adalah 510 pegawai dan sampel berjumlah 176 karyawan. Sedangkan penelitian ini memiliki populasi 169 orang dan sampel sebanyak 63 orang. Teknik analisis data pada penelitian Irpan, Muhammad Ali Adriansyah, Arwin Sanjaya sama dengan penelitian ini yaitu dengan uji regresi linier berganda. Penelitian Irpan, Muhammad Ali Adriansyah, Arwin Sanjaya ini berlokasi di PT X di Kabupaten Kutai Timur. Sedangkan penelitian ini berlokasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo.

2. Skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru”. Karya: Nelysa Wulandari dari Universitas Jambi tahun 2022. Fokus penelitian Nelysa Wulandari adalah pada pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Sedangkan penelitian ini terfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian Nelysa Wulandari sama seperti penelitian ini yaitu menggunakan teori gaya kepemimpinan situasional dari Paul Hersey dan Ken Blanchard. Metode penelitian yang digunakan oleh Nelysa Wulandari adalah kuantitatif. Sedangkan penelitian ini menggunakan kuantitatif inferensial. Populasi pada penelitian Nelysa Wulandari berjumlah 52 guru dengan teknik pengambilan sampel

menggunakan teknik simple random sampling. Sedangkan penelitian ini memiliki populasi 169 orang dan sampel sebanyak 63 orang. Teknik analisis data dalam penelitian Nelysa Wulandari adalah menggunakan uji t untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah terhadap kinerja guru, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, dan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Sedangkan analisis data dalam penelitian ini dengan uji asumsi klasik, uji analisis regresi linier berganda, uji hipotesis (uji t dan uji f) dan koefisien determinasi. Penelitian Nelysa Wulandari ini berlokasi di SMK Negeri 2 Kota Jambi. Sedangkan penelitian ini berlokasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo.

3. Tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar)”. Karya: Hartono dari Universitas Hasanuddin tahun 2018. Fokus penelitian Hartono adalah pada pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. Sedangkan penelitian ini memiliki fokus pada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian Hartono

menggunakan teori kinerja pegawai dari Gomes. Sedangkan teori yang digunakan pada penelitian yaitu teori kinerja pegawai dari Robbins. Metode penelitian dalam penelitian Hartono yakni metode kuantitatif. Sedangkan pada penelitian ini metode penelitian yang dipergunakan yaitu kuantitatifinferensial. Populasi pada penelitian Hartono adalah 139 orang karyawan PT. Nindya Karya (Persero) cabang Makassar dan sampel dipilih dari populasi menggunakan metode simple random sampling. Sedangkan penelitian ini memiliki populasi 169 orang dan sampel sebanyak 63 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur dengan menggunakan perangkat 2.0. PLS. Sedangkan pada penelitian ini analisis data dengan uji hipotesis, uji analisis regresi linier berganda, dan koefisien determinasi, serta uji asumsi klasik. Penelitian Hartono ini berlokasi di PT. Nindya KaryaCabang Makassar. Sedangkan penelitian ini berlokasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo.

Berdasarkan beberapa penelitian yang terdahulu, penelitian ini memiliki tema dan karakteristik yang relatif sama, namun berbeda dalam hal subjek, posisi, dan variabel penelitian, bahkan pada metode penelitian yang digunakan. Terdapat perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas

Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo. Perbedaannya terletak pada ketiga penelitian sebelumnya membahas variabel gaya kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai, tetapi ditambahkan oleh variabel yang lain.

Jadi meskipun ada penelitian sebelumnya tentang gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai, namun penelitian tersebut masih memiliki perbedaan dengan yang dilakukan peneliti. Melalui cara ini, tema penelitian yang sedang dilakukan peneliti benar-benar orisinal.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan keseluruhan pembahasan yang hendak dideskripsikan oleh peneliti. Adanya sistematika pembahasan mampu memberikan arah yang jelas bagi pembaca dan gambaran terkait apa yang termasuk dalam penelitian ini. Adapun pembahasan sistematis terdiri atas lima bab, diantaranya:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini meliputi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, keaslian penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini memaparkan landasan teori yang digunakan oleh peneliti sebagai pedoman dalam melakukan penelitian sesuai dengan topik pembahasan dari bermacam sumber, baik dari jurnal, buku, karya ilmiah atau

yang lain. Peneliti menguraikan hasil konseptualisasi dari variabel Y, konseptualisasi dari variabel X, pengaruh antara variabel X dan Y, kerangka teoritis, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan pembahasan mengenai gambaran secara menyeluruh terkait metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian, di dalamnya mencakup jenis dan pendekatan penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional, populasi, sampel dan teknik sampling, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Bab ini memberikan pembahasan mengenai hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini memberikan kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan memberikan saran kepada instansi mengenai keunggulan dan kelemahan yang diperoleh selamapenelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Timotius mengatakan kinerja adalah pemaknaan dari bahasa Inggris, *job performance* atau *work performance*, namun dalam bahasa Inggris biasa diringkas hanya menjadi *performance*. Nama lain untuk kinerja adalah prestasi kerja. Kinerja dimaknai ekspresi kemampuan untuk menghasilkan sesuatu berdasarkan pada sikap, keterampilan, pengetahuan, dan motivasi.⁷ Mahmudi mengemukakan kinerja adalah catatan hasil kegiatan secara khusus atau fungsi pekerjaan secara khusus selama periode waktu tertentu. Hasibuan memberikan definisi kinerja sebagai hasil dari usaha yang ingin dicapai seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan padanya.

Mangkunegara mencoba memberikan definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang dilimpahkan padanya baik secara kualitas maupun kuantitas. Mahsun mengatakan kinerja adalah potret tingkat tercapainya suatu kebijakan, kegiatan, dan program dalam melahirkan misi, visi, sasaran dan tujuan

⁷Ahmad Rusdiana, *Organisasi Lembaga Pendidikan* (Bandung: Pusat Penelitian dan Penerbitan Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat dan Pustaka Tresna Bhakti Press, 2021), 85.

yang dimasukkan dalam rencana strategis organisasi. Dari beberapa uraian di atas, dapat diketahui bahwasannya kinerja merupakan kesanggupan guna mencapai hasil kerja yang diinginkan bersama demi tujuan lembaga.⁸

Kinerja pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai berdasarkan kriteria tertentu yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu.⁹ Kinerja pegawai merupakan suatu metrik yang mampu diaplikasikan untuk membandingkan hasil tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi selama rentang waktu khusus dan umumnya diaplikasikan untuk menilai prestasi kerja.¹⁰ Kinerja pegawai adalah konsekuensi dari prestasi kerja baik secara kuantitas maupun kualitas guna meningkatkan prestasi kerja dalam jangka waktu tertentu yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dari beberapa uraian di atas, dapat diketahui bahwasannya kinerja pegawai pada hakikatnya adalah hasil dari kerja seorang pegawai selama rentang waktu khusus dengan membandingkan bermacam alternatif seperti target, standar, kriteria, dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan bersama-sama disepakati.¹¹

⁸Deny Nofriansyah, *Analisis Kinerja Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan* (Sleman: Penerbit Deepublish, 2018), 18-19.

⁹Muryati dkk, *Perilaku Organisasi Analisis Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai* (Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022), 102.

¹⁰Jufrizen, *Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dengan Etika Kerja Sebagai Variabel Moderating* (Medan: UMSU Press, 2021), 10.

¹¹Mahadin Shaleh, *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai* (Makassar: Penerbit Aksara Timur, 2018), 57.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Mangkunegara mengatakan faktor-faktor yang memberikan pengaruh pada kinerja yaitu faktor *ability* dan faktor *motivation*.

a. Faktor kemampuan

Kemampuan pegawai secara kejiwaan meliputi kemampuan *reality* serta kemampuan IQ atau potensi.

b. Faktor motivasi

Motivasi tercipta dari perilaku pegawai terhadap kondisi kerja yang dihadapi. Motivasi adalah keadaan yang memberikan dorongan pada diri pegawai yang mengarah pada tercapainya tujuan kerja.¹²

Mahmudi mengemukakan faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja sebagai berikut:

- a. Faktor individu atau personal yang mencakup kemampuan, keterampilan, pengetahuan, komitmen, percaya diri, dan motivasi yang masing-masing dimiliki individu atau pribadi;
- b. Faktor kepemimpinan yang mencakup mutu *manager* dan *team leader* dalam memberikan semangat, dorongan, dukungan, dan arahan;

¹²I Dewa Gede Sayang Adi Yadnya, *Berbagai Faktor Bagi Peningkatan Kinerja Pegawai* (Palu: Penerbit CV. Feniks Muda Sejahtera, 2022), 44.

- c. Faktor tim yang mencakup kepercayaan terhadap sesama anggota tim, mutu dukungan dan juga semangat yang diberikan anggota pada tim, solidaritas dan kedekatan anggota pada tim;
- d. Faktor sistem yang mencakup sistem kerja, proses organisasi, infrastruktur atau ruang kerja yang disediakan oleh organisasi;
- e. Faktor situasional atau konstektual yang mencakup perubahan lingkungan eksternal ataupun internal dan tekanan.¹³

3. Indikator Kinerja Pegawai

Robbins dalam Tjong Fei Lie (2018:3) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, antara lain:

- a. Kualitas adalah dinilai dari tanggapan pegawai pada hasil mutu pekerjaan dan kelengkapan tugas terhadap keahlian dan kesanggupan pegawai.
- b. Kuantitas adalah mengacu pada hasil besaran yang dinyatakan dalam hal seperti besaran unit atau besaran daur aktivitas yang dituntaskan.
- c. Ketepatan waktu adalah derajat aktivitas yang dituntaskan dalam waktu yang ditentukan, mengoptimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lainnya, dan dipandang dari sudut koordinasi dengan hasil

¹³Kamaruddin Selang Dkk, *Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dimensi, Konsep, Indikator dan Implementasinya* (Pasuruan: Penerbit Qiara Media, 2022), 75.

output.

- d. Efektifitas adalah pemakaian sumber daya organisasi berwujud uang, bahan baku, teknologi, dan tenaga yang dioptimalkan dengan tujuan peningkatan hasil tiap unit dalam pemanfaatan sumber daya.
- e. Kemandirian adalah mengacu pada kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan fungsi kerja sesuai komitmen kerja. Pegawai yang memiliki tanggung jawab terhadap kantor dan komitmen kerja dengan instansi dianggap mandiri.¹⁴

Martoyo mengatakan indikator kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- a. Pegawai diberikan kesempatan untuk memperlihatkan potensi dalam usahanya mengembangkan organisasi atau diri;
- b. Pegawai yang memiliki dedikasi, inisiatif yang baik, disiplin, sehat rohani dan jasmani, positif, mengembangkan diri dalam melaksanakan tugasnya, memiliki semangat untuk bekerja, dan ramah akan diberikan penilaian kinerja yang tinggi.

Heidjrachman menyatakan indikator-indikator yang dinilai dalam kinerja yaitu kualitas dan kuantitas pekerjaan, kepemimpinan, kerjasama, pengetahuan mengenai jabatan, kehati-hatian, kesetiaan, kejujuran, inisiatif, dan dapat tidaknya diandalkan. Martoyo menjelaskan bahwa

¹⁴Tjong Fei Lie dan Hotlan Siagian, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner," *AGORA* 6, no. 1 (2018): 2.

beberapa sifat yang paling sering dinilai dari pegawai adalah jumlah pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas dari pekerjaan, dan kemampuan mandiri.

4. Penilaian Kinerja Pegawai

Ikomang Ardana mengatakan penilaian kinerja adalah proses yang dilaksanakan organisasi guna memberikan evaluasi pada kinerja pegawai. Kegiatan ini mampu memberikan *feed back* kepada para karyawan dan membenahi keputusan-keputusan personalia tentang pengaplikasian kerja. Penilaian kinerja pada pegawai adalah proses penilaian kinerja pegawai, yang dilaksanakan tiap akhir tahun oleh pimpinan perpustakaan. Penilaian kinerja digunakan untuk menentukan tingkat baik atau tidaknya pegawai dalam melakukan pekerjaan dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang sebelumnya telah ditentukan.¹⁵

Veithzal Rivai berpandangan bahwa beberapa aspek yang mampu dijadikan penilaian pada kinerja umumnya yakni kemampuan hubungan interpersonal, konseptual, dan teknis.

- a. Kemampuan hubungan interpersonal yakni kesanggupan karyawan dalam berkolaborasi satu dengan yang lain.
- b. Kemampuan konseptual yakni kesanggupan batin dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh hajat dan aktivitas

¹⁵Nurhayati Ali Hasan, "Pendidikan dan Pelatihan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pustakawan," *Libria* 10, no. 1 (2018): 108–109.

organisasi. Seorang pegawai harus memahami tanggung jawab, fungsi, dan tugas nya.

- c. Kemampuan teknis yakni kesanggupan pegawai untuk mengaplikasikan teknik, metode, pengetahuan, dan memanfaatkan peralatan untuk melakukan pekerjaan di perpustakaan.¹⁶

Malayu Hasibuan menyebutkan unsur-unsur dalam penilaian kinerja antara lain:

- a. Prestasi Kerja
- b. Kesetiaan
- c. Kedisiplinan
- d. Kejujuran
- e. Kerjasama
- f. Kreativitas
- g. Kepribadian
- h. Kepemimpinan

B. Gaya Kepemimpinan Situasional

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional

Pokok dari teori gaya kepemimpinan situasional adalah bahwasannya gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin biasanya

¹⁶Nefertari Edisa, "Analisis Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada CV Saputra Jaya Cimahi)," *Journal of Business Management Education* 3, no. 2 (2018): 106.

berganti bergantung pada tingkatan kesiapan pengikut-pengikutnya. Pandangan mendasar dari teori gaya ini yakni tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik. Relevansi tugas sangat penting untuk kepemimpinan yang efektif dan hampir semua pemimpin yang berhasil akan terus menerus menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.¹⁷

Keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perorangan dan kelompok, tetapi tergantung pula pada pekerjaan, fungsi atau tugas yang ada. Dengan demikian, kepemimpinan situasional adalah pendekatan yang unik terhadap fenomena kepemimpinan. Menurut cara pandang ini, agar efektif seorang pemimpin harus dapat mengadaptasikan gayanya pada desakan kondisi yang berganti. Teori gaya kepemimpinan situasional ini didasarkan pada dua pemahaman mendasar yaitu gaya kepemimpinan dan tingkatan pengembangan serta tahapan kematangan baik kelompok maupun individu.¹⁸

2. Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Teori gaya kepemimpinan ini mengacu pada tingkatan kematangan anggota kelompok atau kelompok secara masing-masing, maka perilaku kepemimpinan perlu diadaptasikan untuk mencapai

¹⁷Sriyana, *Kepemimpinan Dalam Pemerintahan* (Palu: Penerbit CV. Feniks Muda Sejahtera, 2022), 108.

¹⁸M. Musfiqon dan Hadi Islamto, *Kepemimpinan Sekolah Unggul* (Sidoarjo: Penerbit Nizamia Learning Center, 2015), 56.

keefektifan berlandaskan pemimpin terhadap pada kematangan dari anggotanya, yang dicapai melalui gabungan perilaku hubungan dan perilaku tugas.

Teori gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard terdiri dari tingkatan kematangan dan perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

a. Tingkatan kematangan

- 1) Rendah (M-1) : tidak memiliki kemampuan dan enggan atau tidak memiliki kemauan
- 2) Rendah menuju sedang atau cukup rendah (M-2) : tidak memiliki kemampuan tetapi memiliki kemauan
- 3) Sedang menuju tinggi atau cukup tinggi (M-3) : memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan
- 4) Tinggi (M-4) : memiliki kemampuan dan kemauan.

b. Perilaku kepemimpinan

- 1) Instruktif (S-1) : tingginya tugas serta rendahnya hubungan
- 2) Konsultatif (S-2) : tingginya tugas serta tingginya hubungan
- 3) Partisipatif (S-3) : rendahnya tugas serta tingginya hubungan
- 4) Delegatif (S-4) : rendahnya tugas serta rendahnya hubungan.¹⁹

¹⁹Wendy Sepmady Hutahaean, *Teori Kepemimpinan* (Malang: Penerbit Ahlimedia Press, 2021), 58.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard Ramisah Harahap (2018:50) memaparkan bahwasannya gaya kepemimpinan situasional diklasifikasikan menjadi empat jenis dengan indikator sebagai berikut:

a. Gaya instruktif indikatornya antara lain:

- 1) Pengarahan tugas-tugas
- 2) Pemberian penjelasan
- 3) Pemberian acuan
- 4) Pemberian petunjuk pelaksanaan
- 5) Pemberian petunjuk teknis
- 6) Pengendalian
- 7) Pemberian gambaran

b. Gaya kepemimpinan konsultatif indikatornya antara lain:

- 1) Pelatihan
- 2) Pemberi contoh-contoh kerja
- 3) Pengarahan garis besar
- 4) Pemantauan
- 5) Penjelasan

c. Gaya partisipatif indikatornya antara lain:

- 1) Pemberian dorongan
- 2) Mendengarkan
- 3) Memperhatikan
- 4) Penghargaan
- 5) Pemberian dukungan
- 6) Penyusunan dukungan

d. Gaya delegatif indikatornya antara lain:

- 1) Pelimpahan wewenang
- 2) Mau bekerja
- 3) Mampu bekerja
- 4) Pemberian ganjaran
- 5) Peningkatan moral kerja.²⁰

C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang tepat diperlukan dalam organisasi guna mampu memberikan peningkatan kinerja seluruh pegawai untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan.²¹

Kinerja adalah aktivitas nyata yang ditampakkan masing-masing orang sebagai prestasi kerja yang diwujudkan oleh karyawan sesuai dengan

²⁰Ramisah Harahap, "Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di SMP Negeri 27 Medan" (Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2018), 50.

²¹P. Hellen Wijaya dkk, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja," *Jurnal Ekonomi* 23, no. 3 (2018): 320.

perannya dalam organisasi.²²

Apabila pemimpin memiliki gaya kepemimpinan situasional yang tepat maka pastinya akan berdampak positif bagi organisasi.²³ Kemampuan berkinerja pegawai dan produktivitas dalam instansi tentu tidak sama, jika kepemimpinan situasional ini dijalankan, para pegawai yang kinerjanya terbatas atau kesanggupan kerjanya akan dikendalikan secara tersendiri, sehingga memangkas kekeliruan komunikasi terhadap pegawai yang kinerjanya memerlukan arahan tertentu. Hal ini tampak dari seorang pemimpin yang dapat memberikan petunjuk dan perintah yang tegas terhadap pegawai di dalam kerjanya.²⁴

Uraian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hendra Gunawan pada tahun 2016 di Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kota Banjar yang menyatakan bahwasannya gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Rikho Hanafi pada tahun 2020 di Unit Pelaksana Teknis III Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau juga menyatakan bahwasannya gaya kepemimpinan situasional memberikan upaya pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui pendekatan

²²Lie dan Siagian, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner," *AGORA* 6, no. 1 (2018): 2."

²³Dimas Prasetya Rasyid, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Sumut (Sumatera Utara) Medan Pusat" (Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, 2022), 32.

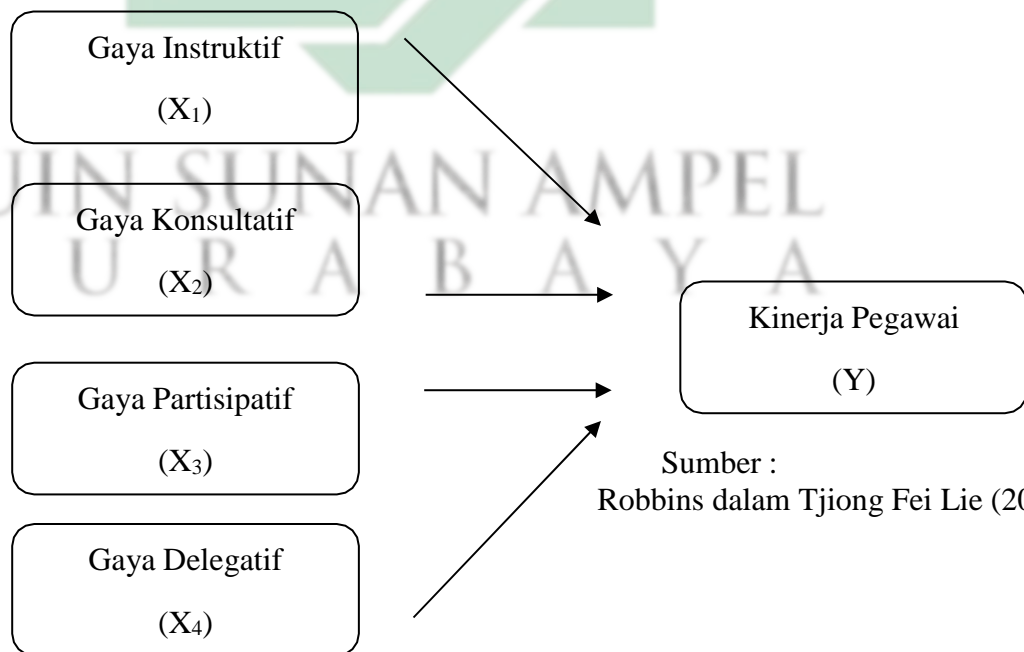
²⁴P. Hellen Wijaya dkk, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja", *Jurnal Ekonomi* 23, no. 3, (2018): 330."

perilaku dan komunikasi yang memberikan motivasi.

Dari temuan-temuan di atas, dapat diberikan kesimpulan bahwasannya gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh yang cukup positif terhadap kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, dengan memperhatikan kondisi dan situasi yang terjadi di lingkungan kerja, pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai.

D. Kerangka Teoritis

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Untuk mempermudah analisis dalam penelitian, maka dibuat kerangka teoritis sebagai berikut:



Sumber: Paul Hersey dan Ken Blanchard dalam Ramisah Harahap (2018:50)

Indikator dari gaya instruktif:

- 1) Pengarahan tugas-tugas
- 2) Pemberian penjelasan
- 3) Pemberian acuan
- 4) Pemberian petunjuk pelaksanaan.
- 5) Pemberian petunjuk teknis
- 6) Pengendalian
- 7) Pemberian gambaran
- 8) Pengawasan

Indikator dari gaya konsultatif:

- 1) Pelatihan
- 2) Pemberian contoh-contoh kerja
- 3) Pengarahan garis besar
- 4) Pemantauan
- 5) Penjelasan

Indikator dari gaya partisipatif:

- 1) Pemberian dorongan
- 2) Mendengarkan
- 3) Memperhatikan
- 4) Penghargaan

- 5) Pemberian dukungan
- 6) Penyusunan dukungan

Indikator dari gaya delegatif:

- 1) Pelimpahan wewenang
- 2) Mau bekerja
- 3) Mampu bekerja
- 4) Pemberian ganjaran
- 5) Peningkatan moral kerja

Indikator kinerja karyawan:

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara pada rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah penelitian dijelaskan berbentuk pertanyaan.²⁵ Hal ini dikatakan sementara disebabkan jawaban yang diberi masih berlandaskan pada teori yang sesuai dan masih belum berlandaskan pada

²⁵Dani dkk, *Buku Ajar Metodologi Penelitian* (Jakarta: Penerbit CV. Feniks Muda Sejahtera, 2022), 63.

bukti-bukti yang diamati dimana diperoleh dengan mengumpulkan data. Hipotesis dalam penelitian dibagi menjadi dua macam yakni hipotesis alternatif (H_a) dan hipotesis nol (H_0). H_a menyatakan adanya pengaruh antara dua variabel ataupun lebih, sedangkan H_0 menyatakan tidak adanya pengaruh dua variabel ataupun lebih.²⁶

Adapun hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini sebagai berikut:

H_a : Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional (gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif) terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo.

H_0 : Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional (gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif) terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo.

²⁶Azuar dkk, *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi* (Medan: Penerbit UMSU Press, 2014), 45.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah suatu cara yang ilmiah dipergunakan untuk memperoleh penjelasan dengan kegunaan dan tujuan khusus.²⁷ Berbagai teknik penelitian yang berkaitan dengan metode penelitian sebagai konsep dasar dipergunakan pada penelitian ini. Metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini antara lain:

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan judul yang diangkat oleh peneliti yakni pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo, maka peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang sangat mengandalkan angka dimulai dari mengumpulkan data, menginterpretasikan data, dan menyajikan hasilnya.²⁸

Alasan pentingnya melakukan penelitian kuantitatif antara lain yaitu peneliti dapat mengungkap fenomena atau kejadian yang objektif dan dipelajari secara kuantitatif, peneliti dapat mempergunakan pengukuran variabel-variabel penelitian dengan cermat untuk menjawab pertanyaan penelitian dan

²⁷Edy Suwandi, *Metodologi Penelitian* (Jakarta Selatan: Penerbit PT. Scifintech Andrew Wijaya, 2022), 68.

²⁸Harmoko dkk, *Buku Ajar Metodologi Penelitian* (Palu: Penerbit CV. Fenika Muda Sejahtera, 2022), 10.

peneliti hendak menggeneralisasi hasil penelitian pada wilayah yang lebih luas. Tujuan penelitian kuantitatif adalah agar peneliti dapat membuktikan dan menguji hipotesis yang telah ditentukan atau dibuat sebelumnya.²⁹

B. Lokasi Penelitian

Berdasarkan judul penelitian ini, penelitian ini dilakukan pada lokasi sebagai berikut:

1. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yang berada di Jl. Pahlawan No. 4, Jati, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61211.
2. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo yang berada di Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 5, Sidokumpul, Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61223.

Peneliti menentukan subjek pada lokasi ini dikarenakan di tempat inilah yang mengalami permasalahan sesuai dengan judul yang diangkat oleh peneliti.

C. Variabel dan Definisi Operasional

1. Variabel

Variabel penelitian adalah semua yang peneliti tentukan dalam bentuk apa pun untuk diteliti guna memperoleh informasi mengenai hal tersebut dan menarik kesimpulan.³⁰ Variabel adalah tanda dari suatu objek

²⁹Anim Purwanto, *Konsep Dasar Penelitian Kualitatif: Teori Dan Contoh Praktis* (Lombok Tengah: Penerbit Pusat Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Indonesia, 2022), 15.

³⁰Vivi Candra dkk, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis, 2021), 80.

atau seseorang yang berbeda dari satu ke orang berikutnya atau dari satu objek dengan objek berikutnya.³¹ Variabel juga dapat merujuk pada karakteristik kegiatan atau bidang keilmuan tertentu.³² Dikarenakan ada variasinya maka dinamakan variabel.³³

a) Variabel independen

Variabel *independen* juga dikenal sebagai variabel *antecedent*, *predictor*, *stimulus*, dan variabel bebas.³⁴ Variabel bebas adalah variabel yang memberikan pengaruh dan memberikan penyebab timbulnya variabel terikat.³⁵ Pada penelitian ini variabel independennya yakni gaya kepemimpinan situasional.

b) Variabel dependen

Variabel dependen juga dikenal sebagai variabel *criteria*, *output*, *consequent*, dan variabel terikat.³⁶ Variabel terikat adalah variabel yang diberikan sebab dan diberikan pengaruh variabel bebas.³⁷ Pada penelitian ini variabel dependennya yakni kinerja pegawai.

³¹Nanda Dwi Rizkia Dkk, *Metodologi Penelitian* (Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia, 2022), 127.

³²Nuria Reny Hariyati, *Metodologi Penelitian Karya Ilmiah* (Gresik: Penerbit Graniti, 2020), 46.

³³Sudaryono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Penerbit Kencana, 2016), 46.

³⁴Indra Prasetya, *Metodologi Penelitian Pendekatan Teori Dan Praktik* (Medan: Penerbit UMSU Press, 2022), 70.

³⁵Iwan Hermawan, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif & Mixed Methode* (Kuningan: Penerbit Hidayatul Quran Kuningan, 2019), 52.

³⁶Hani Subakti dkk, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif* (Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia, 2022), 120.

³⁷Sudaryono, *Statistik I Deskriptif Untuk Penelitian* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2021), 34.

2. Definisi Operasional

a) Gaya Kepemimpinan Situasional

Pokok dari teori ini adalah bahwasannya gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin biasanya berganti bergantung pada tingkatan kesiapan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan situasional adalah pendekatan yang unik terhadap fenomena kepemimpinan. Indikator dari gaya kepemimpinan situasional yang dipergunakan pada penelitian ini adalah yang diterangkan oleh Hersey dan Blanchard sebagai berikut:

- 1) Indikator dari gaya instruktif:
 - (a) Pengarahan tugas-tugas
 - (b) Pemberian penjelasan
 - (c) Pemberian acuan
 - (d) Pemberian petunjuk pelaksanaan
 - (e) Pemberian petunjuk teknis
 - (f) Pengendalian
 - (g) Pemberian gambaran
 - (h) Pengawasan
- 2) Indikator dari gaya konsultatif:
 - (a) Pelatihan
 - (b) Pemberian contoh-contoh kerja
 - (c) Pengarahan garis besar

- (d) Pemantauan
- (e) Penjelasan
- 3) Indikator dari gaya partisipatif:
 - (a) Pemberian dorongan
 - (b) Mendengarkan
 - (c) Memperhatikan
 - (d) Penghargaan
 - (e) Pemberian dukungan
 - (f) Penyusunan dukungan
- 4) Indikator dari gaya delegatif:
 - (a) Pelimpahan wewenang Mau bekerja
 - (b) Mampu bekerja
 - (c) Pemberian ganjaran
 - (d) Peningkatan moral kerja

b) Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan kesanggupan untuk mencapai hasil kerja yang dikehendaki bersama demi tercapainya tujuan lembaga. Kinerja pegawai pada hakikatnya adalah hasil dari kerja seorang pegawai selama rentang waktu khusus dengan membandingkan bermacam alternatif seperti target, standar, kriteria, dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan bersama-sama disepakati.

Indikator kinerja pegawai yang digunakan pada penelitian ini adalah yang diterangkan oleh Robbins sebagai berikut:

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian

D. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi merupakan area yang digeneralisasikan dimana mencakup subjek atau objek yang memiliki ciri tertentu dan jumlah yang ditentukan peneliti guna diteliti dan kemudian dijadikan kesimpulan.³⁸ Populasi tidak mencakup hanya orang-orang, benda-benda alam dan objek lainnya juga termasuk di dalamnya.³⁹ Selain itu, populasi tidak hanya jumlah yang terdapat dalam subjek atau objek yang diamati saja, tetapi juga mencakup semua sifat atau ciri subjek atau objek yang diamati.⁴⁰ Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas dan seluruh pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas

³⁸Edy Suwandi, *Metodologi Penelitian* (Jakarta Selatan: Penerbit PT. Scitintech Andrew Wijaya, 2022), 87.

³⁹Bambang Sudaryana dan Ricky Agusiady, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Sleman: Penerbit Deepublish, 2022), 34.

⁴⁰Fransiskus Gultom dkk, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Malang: Penerbit CV. Literasi Nusantara Abadi, 2021), 31.

Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo yang terdiri dari 169 orang pegawai.

Tabel 3. 1 Jumlah Populasi Pegawai

Nama Instansi	Jumlah Pegawai	Total
Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo	133 orang	169 orang
Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo	36 orang	

2. Sampel

Sampel merupakan komponen dari populasi dalam segi ciri dan jumlah.⁴¹ Jika jumlah populasinya cukup besar dan juga peneliti tidak dapat mengamati seluruh yang terdapat dalam populasi, contohnya dikarenakan terbatasnya dana, tenaga, dan waktu, peneliti mampu memanfaatkan sampel yang kesimpulannya mampu ditetapkan untuk populasi.⁴² Sampel yang dipilih dari populasi hendaknya benar-benar mewakili atau representatif.⁴³

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan rumus Slovin untuk memperkirakan sampel dari jumlah populasi yang telah ada sebelumnya yakni:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dengan keterangan :

⁴¹Arfatin Nurrahmah dkk, *Pengantar Statistika* (Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia, 2021), 36.

⁴²Febri Endra, *Pedoman Metodologi Penelitian (Statistika Praktis)* (Sidoarjo: Penerbit Zifatama Jawa, 2017), 99.

⁴³Ismail dan Isna Farahsanti, *Dasar-Dasar Penelitian Pendidikan* (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2021), 81.

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan sampel atau batas ketelitian yang diinginkan.

Apabila jumlah populasi lebih dari 100 maka dapat digunakan sebagian saja untuk sampel sesuai dengan persentase yang ditentukan. Tabel yang dapat digunakan sebagai penentu jumlah sampel, yakni:

Tabel 3. 2 Persentase Jumlah Sampel

Besaran populasi	Besaran Sampel
0 – 100	100%
101 – 1.000	10%
1.001 – 5.000	5%
5.000 – 10.000	3%
>10.000	1%

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{169}{1 + 169 \times 10\%^2}$$

$$n = \frac{169}{1 + 169 \times 0,01}$$

$$n = \frac{169}{1 + 1,69}$$

$$n = \frac{169}{2,69}$$

$$n = 62,82$$

$$n = 63$$

Melalui rumus slovin di atas, jumlah sampel yang dibutuhkan pada penelitian yakni sekitar 63 orang.

3. Teknik Sampling

Teknik sampling adalah teknik dalam mengambil sampel. Ada beberapa teknik sampling yang dapat dimanfaatkan dalam menetapkan sampel pada penelitian. Teknik sampling dapat digolongkan ke dalam dua jenis yakni non-probability sampling dan probability sampling.⁴⁴ Penelitian ini mempergunakan teknik random sampling atau mengacak sampel. Teknik random sampling adalah teknik dalam mengambil sampel dimana peneliti mencampurkan subjek pada populasi sedemikian rupa sehingga keseluruhan subjek dianggap serupa.⁴⁵

E. Jenis dan Sumber Data

Peneliti membutuhkan data untuk diolah pada penelitian yang dilakukan. Jenis dan sumber data untuk penelitian ini antara lain:

1. Jenis Data

Ada dua jenis data pada penelitian yaitu:

- a) Data kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam wujud angka

⁴⁴Budi Gautama Siregar dan Ali Hardana, *Metode Penelitian Ekonomi Dan Bisnis* (Medan: Penerbit CV. Merdeka Kreasi Group, 2021), 99.

⁴⁵Ajat Rukajat, *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach* (Sleman: Penerbit Deepublish, 2018), 110.

yang diperoleh dari hasil angket yang dibagikan pada responden yang berkaitan.

b) Data kualitatif

Data kualitatif adalah data yang tidak berupa angka yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak yang berkaitan untuk menggali informasi yang diperlukan.

2. Sumber Data

Sumber data yang dipergunakan pada penelitian ini yakni sumber data primer. Sumber data primer merupakan sumber data yang didapatkan peneliti dari sumbernya langsung dengan terjun ke lapangan. Data yang dipergunakan pada penelitian ini berupa hasil kuesioner yang dibagikan pada seluruh pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo. Disajikan beberapa pernyataan yang harus diisi oleh responden sesuai petunjuk yang ada pada bagian awal angket.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan adalah cara atau teknik yang mampu dimanfaatkan peneliti guna mengumpulkan data. Teknik pengumpulan data merupakan tahapan paling strategis yang diambil peneliti guna memperoleh data. Pada penelitian ini peneliti mempergunakan teknik pengumpulan data antara lain:

1. Kuesioner atau angket

Kuesioner merupakan serangkaian pernyataan tertulis yang dirancang guna mendapatkan penjelasan dari responden yang tujuannya untuk melaporkan mengenai pribadinya atau perihal yang diketahuinya.⁴⁶ Kuesioner digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk menangkap data yang bersifat faktual dan informatif. Jenis data untuk kuesioner berbentuk angka-angka, kemudian akan dikelola dengan software statistik guna mengetahui hasil datanya.⁴⁷

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengambilan data untuk menggali suatu informasi yang diperoleh dari data arsip dan dokumentasi.⁴⁸ Adapun kebutuhan data yang dibutuhkan antara lain:

Tabel 3. 3 Kebutuhan Data Dokumentasi

No.	Dokumen yang dibutuhkan
1.	Data Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo
2.	Data Pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang dimanfaatkan peneliti dalam

⁴⁶Ismail dan Isna Farahsanti, *Dasar-Dasar Penelitian Pendidikan* (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2021), 100.

⁴⁷Eko Sudarmanto, *Metode Riset Kuantitatif Dan Kualitatif* (Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis, 2022), 79.

⁴⁸Muhammad Yusuf dkk, *Makna Nilai Pappaseng Fenomenologi Konservasi Hutan Karampung* (Malang: Penerbit Media Nusa Creative, 2019), 23.

mengumpulkan data, pengukuran fenomena, dan penganalisisan data sesuai permasalahan yang dialami pada sampel atau subjek yang dipelajari.⁴⁹ Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini yakni kuesioner atau biasa disebut angket. Sebelum kuesioner disebarkan, peneliti membuat kisi-kisi yang disesuaikan dengan indikator pada setiap variabel.

Berikut kisi-kisi instrument variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan rincian pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. 4 Blueprint Instrumen Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja Pegawai

No.	Dimensi	Indikator	Butir Soal	Sumber
1.	Gaya Instruktif	Pengarahan tugas-tugas	1-2	Paul Hersey dan Ken Blanchard
		Pemberian penjelasan	3	
		Pemberian acuan	4	
		Pemberian petunjuk pelaksanaan	5	
		Pemberian petunjuk teknis	6	
		Pengendalian	7	
		Pemberian gambaran	8	
		Pengawasan	9	
2.	Gaya Konsultatif	Pelatihan	10-11	
		Pemberian contoh-contoh kerja	12	
		Pengarahan garis besar	13	
		Pemantauan	14-16	
		Penjelasan	17	

⁴⁹Heru Kurniawan, *Pengantar Praktis Penyusunan Instrumen Penelitian* (Sleman: Penerbit Deepublish, 2021), 1.

No.	Dimensi	Indikator	Butir Soal	Sumber
3.	Gaya Partisipatif	Pemberian dorongan	18	Paul Hersey dan Ken Blanchard
		Mendengarkan	19	
		Memperhatikan	20	
		Penghargaan	21	
		Pemberian dukungan	22-23	
		Penyusunan dukungan	24	
4.	Gaya Delegatif	Pelimpahan wewenang	25	
		Mau bekerja	26	
		Mampu bekerja	27	
		Pemberian ganjaran	28-29	
		Peningkatan moral kerja	30	

No.	Dimensi	Indikator	Butir Soal	Sumber
1.	Kualitas	Kualitas kerja dinilai dari tanggapan pegawai pada kualitas kerja yang diperoleh serta pada kemampuan dan keterampilan pegawai	1-5	Robbins
2.	Kuantitas	Kuantitas merupakan total yang diperoleh dalam hal misalnya total periode kegiatan yang diselesaikan dan total siklus unit	6-10	
3.	Ketepatan Waktu	Ketepatan waktu merupakan tingkatan kegiatan yang telah selesai pada periode awal waktu tertentu, tampak dari segi keselarasan dengan output serta mengoptimalkan waktu yang ada guna kegiatan lainnya	11-15	

No.	Dimensi	Indikator	Butir Soal	Sumber
4.	Efektivitas	Efektivitas merupakan tingkatan pemanfaatan sumber daya organisasi dioptimalkan dengan maksud meningkatkan output dari tiap unit dalam pemanfaatan sumber daya	16-20	
5.	Kemandirian	Kemandirian merupakan tingkatan dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa adanya arahan atau pertolongan dari orang lain.	21-25	

Skala likert merupakan skala penelitian yang dimanfaatkan dalam mengukur pendapat dan sikap. Pada skala ini responden diminta untuk mengisi kuesioner dimana harus menunjukkan tingkat persetujuan pada serangkaian pertanyaan. Skala Likert dapat dilakukan dengan model pernyataan positive atau negative sebagai berikut⁵⁰:

Tabel 3. 5 Skala Likert

Pernyataan positive atau Favourable		Pernyataan negative atau Unfavourable	
Jawaban	Nilai	Jawaban	Nilai
Sangat Tidak Setuju / STS	5	Sangat Tidak Setuju / STS	1
Tidak Setuju / TS	4	Tidak Setuju / TS	2

⁵⁰Slamet Riyanto dan Aglis Andhita Hatmawan, *Metode Penelitian Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen* (Sleman: Penerbit Deepublish, 2020), 25.

Netral / N	3	Netral / N	3
Setuju / S	2	Setuju / S	4
Sangat Setuju / SS	1	Sangat Setuju / SS	5

H. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan uji yang dilakukan dalam pengukuran kecermatan dan ketepatan suatu variabel yang berhubungan dengan tugasnya pada suatu penelitian. Validitas pada penelitian adalah derajat ketelitian atau ketepatan alat ukur pada objek yang diukur. Uji validitas memperlihatkan valid atau tidaknya suatu kuesioner dalam penelitian.⁵¹ Pengujian validitas data menggunakan Pearson Product Moment menggunakan rumus:

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

Keterangan:

r_{xy} = Korelasi *product moment*

X = Nilai Variabel X

Y = Nilai Variabel Y

N = Jumlah Responden

Adapun ketetapan hasil uji validitas sebagai berikut:

- a. Instrumen diakui valid bilamana r hitung lebih besar dari r tabel
- b. Instrumen diakui tidak valid bilamana r hitung lebih kecil dari r tabel

⁵¹Romansyah dkk, *Pengantar Statistika* (Makassar: Penerbit Liyan Pustaka Ide, 2021), 214.

2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas mengacu pada suatu konsep bahwasannya instrumen yang dimanfaatkan untuk memperoleh informasi pada penelitian mampu dipercaya sebagai alat dalam mengumpulkan data dan mampu menggali informasi yang aktual di lapangan. Pengukuran reliabilitas data penelitian dengan menggunakan uji *Alpha Cronbach* yakni:

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

Keterangan:

r = koefisien reabilitas

k = banyaknya butir instrumen

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah Varians Butir

σ_t^2 = Varians Total

Ketetapan hasil uji reliabilitas:

- a. Instrumen diakui reliabel bilamana r hitung lebih besar dari r tabel dengan taraf signifikansi 0,05
- b. Instrumen diakui reliabel bilamana r hitung lebih kecil dari r tabel dengan taraf signifikansi 0,05.

I. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses dalam pengolahan data menjadi informasi yang aktual. Teknik analisis data kuantitatif adalah teknik dalam

mengolah data dimana datanya berupa data numerik.⁵² Teknik analisis data yang dipergunakan pada penelitian ini yakni:

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan yang terlebih dahulu perlu dicukupi sebelum mempergunakan analisis regresi linier berganda sehingga modelnya dapat valid menjadi alat untuk menduga. Pengujian asumsi klasik yang dipergunakan antara lain:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dipergunakan untuk memastikan populasi data apakah memiliki distribusi tidak normal atau normal. Uji ini umumnya dipergunakan untuk pengukuran data yang memiliki skala interval, rasio maupun ordinal. Uji ini dapat dilakukan melalui uji one sample kolmogorovsmirnov dengan taraf signifikansi 0,05.⁵³

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dipergunakan untuk menguji model regresi yang dijumpai apakah ada hubungan yang kuat diantara variabel bebas. Jika ada hubungan antar variabel bebas, maka mengalami multikolinearitas, begitu pula sebaliknya. Batasan yang biasanya dimanfaatkan untuk menetapkan ada atau tidaknya

⁵²Almira dkk, *Ragam Analisis Data Penelitian* (Pamekasan: Penerbit IAIN Madura Press, 2022), 1.

⁵³Dwi Priyatno, *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution Untuk Analisis Data & Uji Statistik)* (Yogyakarta: Penerbit Mediakom, 2008), 36.

multikolinearitas yakni nilai tolerance < 0,10 dan VIF > 10.⁵⁴

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji model regresi apakah terbentuk perbedaan bentuk dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Dasar penetapan keputusan dalam uji ini adalah bila nilai signifikansinya lebih dari 0,05 maka kesimpulannya tidak mengalami masalah heteroskedastisitas, begitu pula bila nilai signifikansinya kurang dari 0,05 maka mengalami masalah heteroskedastisitas.⁵⁵

2. Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini dipergunakan untuk melihat besarnya pengaruh yang ada antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja pegawai. Persamaan umum regresi berganda yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja pegawai

a = konstanta

b₁-b₄ = koefisien regresi pada masing-masing X

⁵⁴Hamid Marwan dkk, *Analisis Jalur Dan Aplikasi SPSS Versi 25* (Medan: CV. Sefa Bumi Persada, 2019), 101.

⁵⁵Rahmafhani Herlambang, *Mahir Menguasai SPSS Panduan Praktis Mengolah Data Penelitian New Edition Buku Orang Yang (Merasa) Tidak Bisa Dan Tidak Suka Statistika* (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2020), 127.

X_1 = Gaya instruktif

X_2 = Gaya konsultatif

X_3 = Gaya partisipatif

X_4 = Gaya delegatif

e = error

b. Uji Parsial (t)

Uji ini bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh setiap variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terkait. Signifikan dari pengaruh variabel dapat diperkirakan dengan perbandingan antara t tabel dengan t hitung. Jika nilai t hitungnya lebih dari nilai t tabelnya maka variabel independen secara sendiri-sendiri memberikan pengaruh pada variabel dependen. Begitu pula jika nilai t hitungnya kurang dari t tabelnya, variabel independen secara individu tidak memberikan pengaruh variabel dependen. Untuk menguji signifikansi hubungan dipergunakan rumus uji statistik t antara lain :

- 1) Bila t hitungnya lebih dari t tabelnya berarti menolak H_0 dan menerima H_a .
- 2) Bila t hitungnya kurang dari t tabelnya berarti menerima H_0 dan menolak H_a .

c. Uji Varian (F)

Uji kelayakan model dilakukan guna menguji ketelitian fungsi regresi sampel dalam memperkirakan nilai nyata dengan statistik. Uji kelayakan model mampu diperkirakan dari nilai statistik F yang memperlihatkan apakah seluruh variabel independen yang masuk ke model memiliki pengaruh yang bersamaan terhadap variabel dependen.

Dasar penetapan pengujian:

- 1) Jika nilai signifikansi F nya lebih dari 0,05 maka model penelitiannya dikatakan tidak layak dipergunakan.
- 2) Jika nilai signifikansi F nya kurang dari 0,05 maka model penelitiannya dikatakan layak dipergunakan.⁵⁶

d. Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Analisis koefisien determinasi dijalankan guna memastikan besar pengaruhnya variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika variabel bebas memberikan perubahan yang tinggi terhadap variabel terikat maka keterkaitan antar variabel tinggi. Nilai koefisien determinasi dapat dihitung di SPSS 25 dengan model summary. Jika nilai R² nya kecil maka dapat diketahui bahwa kemampuan variabel bebas pada variabel terikat terbatas. Rumus dari koefisien determinasi antara lain:

⁵⁶Duwi Priyatno, *Analisis Korelasi, Regresi, Dan Multivariate Dengan SPSS* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2013), 123.

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd : Koefisien Determinasi

R2 : Koefisien Korelasi Berganda

100% : Persentase Kontribusi

e. Uji Koefisien Korelasi Berganda

Teknik korelasi berganda atau *multiple correlation* dipergunakan untuk mengukur kecondongan hubungan antara satu variabel bebas dan dua atau lebih variabel terikat. Tingkatan korelasi antara variabel terikat dengan beberapa variabel bebas diperlihatkan dalam koefisien korelasi ganda menggunakan simbol R. Rumus yang digunakan pada uji korelasi berganda yaitu:

$$R_{Y.X_1X_2} = \sqrt{\frac{r_{X_1Y}^2 + r_{X_2Y}^2 - 2(r_{X_1Y})(r_{X_2Y})(r_{X_1X_2})}{1 - r_{X_1X_2}^2}}$$

r_{YX_1} = koefisien korelasi variabel dependen dengan variabel independen yang pertama

r_{YX_2} = koefisien korelasi variabel dependen dengan variabel independen yang kedua.⁵⁷

⁵⁷Setyo Budiwanto, *Metode Statistika* (Malang: Penerbit FIK Universitas Negeri Malang, 2017), 76.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Subjek dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini meneliti kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan di Kecamatan Sidoarjo Kabupaten Sidoarjo dengan total populasi pegawai yang keseluruhan berjumlah 169 orang dan sampel berjumlah 63 orang.



Gambar 4. 1 Peta Lokasi Kecamatan Sidoarjo



Gambar 4. 2 Peta Satelite Kecamatan Sidoarjo

Kecamatan Sidoarjo terdiri atas 10 desa yaitu Banjarsendo, Bluru Kidul, Cemengbangkalan, Jati, Kemiri, Lebo, Rangka Kidul, Sarirogo, Suko, Sumpat dan 14 kelurahan yaitu Bulusidokare, Celep, Cemengkalang, Gebang, Lemahputro, Magersari, Pekauman, Pucang, Pucanganom, Sekardangan, Sidokare, Sidoklumpuk, Urangagung. Di Kecamatan Sidoarjo memiliki beberapa lembaga instansi pemerintah,

namun yang diteliti dalam penelitian ini yaitu:



Gambar 4. 3 Lokasi Dikabupaten Sidoarjo

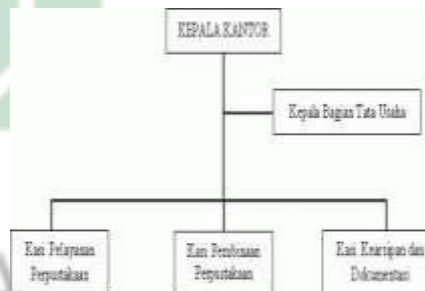


Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Dikabupaten Sidoarjo

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo yang beralamat di Jl. Pahlawan No. 4, Jati, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61211.



Gambar 4. 5 Lokasi Disperpusip Kabupaten Sidoarjo



Gambar 4. 6 Struktur Organisasi Disperpusip Kabupaten Sidoarjo

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo yang beralamat di Jl. Jaksa Agung Suprpto No.5, Rw 1, Sidokumpul, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61223.

Berdasarkan data penelitian yang telah dihimpun melalui kuesioner dari 63 responden, maka didapatkan data tentang identitas responden penelitian pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Identitas Responden Penelitian

No.	Karakteristik		Jumlah	Persentase	Total
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	26	41,3%	100%
		Perempuan	37	58,7%	
2.	Usia	<25	3	4,8%	100%
		25-30	11	17,5%	
		30-40	21	33,3%	
		>40	28	44,4%	
3.	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	9	14,3%	100%
		D3	11	17,5%	
		S-1	38	60,3%	
		S-2	5	7,9%	

Jika dilihat dari tabel 4.1 diatas, dapat dilihat bahwa pegawai yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo didominasi oleh orang-orang yang berjenis kelamin perempuan dimana hasil persentase mencapai 58,7% (37 orang), sedangkan laki-laki hanya 41,3% (26 orang). Karakteristik usia yang menempati persentase terbesar dari golongan umur >40 yaitu sebesar 44,4% (28 orang), kemudian disusul oleh golongan umur 30-40 yaitu sebesar 33,3% (21 orang), kemudian disusul oleh golongan umur 25-30 yaitu sebesar 17,5% (11 orang), kemudian disusul oleh golongan umur <25 yaitu sebesar 4,8% (3 orang). Tingkat pendidikan terakhir didominasi oleh lulusan Sarjana dengan total persentase 60,3% (38 orang). Tingkat D3 menempati urutan kedua dengan persentase 17,5% (11 orang). Kemudian tingkat SMA menempati urutan ketiga dengan persentase 14,3% (9 orang) dan tingkat Magister menempati urutan keempat dengan persentase 7,9% (5 orang).

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk memastikan setiap item pernyataan yang dipergunakan pada penelitian sudah valid dan reliabel.

a. Uji Validitas

Cara melakukan uji validitas dapat dilihat dari ketentuan uji validitas yakni instrumen dinyatakan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ instrumen dinyatakan tidak valid. Peneliti melakukan uji validitas dengan 63 responden, diketahui bahwa r_{tabel} dengan taraf signifikansi 5% yaitu 0,2441. Nilai r_{tabel} setelah data diolah menggunakan bantuan aplikasi SPSS versi 25 dapat dilihat seperti berikut ini:

Tabel 4. 2 Hasil Perhitungan Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Gaya Instrukturif (X ₁)	X1.1	0,580	0,2441	Valid
	X1.2	0,736	0,2441	Valid
	X1.3	0,851	0,2441	Valid
	X1.4	0,770	0,2441	Valid
	X1.5	0,727	0,2441	Valid
	X1.6	0,734	0,2441	Valid
	X1.7	0,697	0,2441	Valid
	X1.9	0,517	0,2441	Valid
Gaya Konsultatif (X ₂)	X2.1	0,588	0,2441	Valid
	X2.2	0,498	0,2441	Valid
	X2.3	0,761	0,2441	Valid
	X2.4	0,768	0,2441	Valid

	X2.5	0,455	0,2441	Valid
	X2.6	0,689	0,2441	Valid
	X2.8	0,785	0,2441	Valid
Gaya Partisipatif (X ₃)	X3.1	0,751	0,2441	Valid
	X3.2	0,723	0,2441	Valid
	X3.3	0,756	0,2441	Valid
	X3.5	0,634	0,2441	Valid
	X3.6	0,658	0,2441	Valid
	X3.7	0,728	0,2441	Valid
Gaya Delegatif (X ₄)	X4.4	0,774	0,2441	Valid
	X4.5	0,883	0,2441	Valid
	X4.6	0,789	0,2441	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,676	0,2441	Valid
	Y3	0,788	0,2441	Valid
	Y4	0,725	0,2441	Valid
	Y5	0,753	0,2441	Valid
	Y6	0,760	0,2441	Valid
	Y7	0,488	0,2441	Valid
	Y8	0,743	0,2441	Valid
	Y9	0,846	0,2441	Valid
	Y10	0,771	0,2441	Valid
	Y11	0,778	0,2441	Valid
	Y12	0,790	0,2441	Valid
	Y13	0,747	0,2441	Valid
	Y14	0,857	0,2441	Valid
	Variabel	Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel
	Y15	0,737	0,2441	Valid
	Y16	0,716	0,2441	Valid
	Y17	0,736	0,2441	Valid
	Y18	0,819	0,2441	Valid
	Y19	0,618	0,2441	Valid
	Y20	0,620	0,2441	Valid
	Y21	0,626	0,2441	Valid
	Y22	0,719	0,2441	Valid
	Y24	0,556	0,2441	Valid

Berdasarkan hasil uji coba kepada 30 responden, 8 item soal dari variabel gaya instruktif dikatakan valid dan 1 item dikatakan

tidak valid, 7 item soal dari gaya konsultatif dikatakan valid dan 1 item dikatakan tidak valid, 6 item dari gaya partisipatif dikatakan valid dan 1 item dikatakan tidak valid, 3 item dari gaya delegatif dikatakan valid dan 3 item dinyatakan tidak valid, 22 item dari variabel kinerja pegawai dikatakan valid dan 3 item dikatakan tidak valid. Item-item soal yang valid akan lolos uji validitas untuk digunakan pada penelitian ini dan disebar kepada seluruh responden penelitian, sedangkan item soal yang tidak valid akan gugur. Sehingga total pernyataan yang digunakan pada kuesioner penelitian ini yakni 46 item soal.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dipergunakan untuk memperlihatkan hasil dari suatu proses pada perhitungan data mampu dipercaya. Setelah dilakukannya uji validitas pada setiap item soal, selanjutnya pada masing-masing item soal akan diuji reliabilitas. Batasan skor dalam penelitian ini menggunakan nilai *cronbach's alpha* pada batas minimum di angka 0,60. Pengolahan data uji reliabilitas menggunakan SPSS versi 25 dapat dilihat seperti berikut ini:

Tabel 4. 3 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas X₁

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item

	Deleted	Deleted		Deleted
X1.1	31.0000	6.452	.441	.853
X1.2	31.0635	6.028	.636	.830
X1.3	31.0635	5.706	.789	.810
X1.4	31.0159	5.919	.678	.824
X1.5	31.0476	6.046	.624	.831
X1.6	31.0794	6.042	.634	.830
X1.7	31.1111	6.165	.588	.835
X1.9	31.0635	6.641	.367	.861

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.852	8

Jika melihat dari tabel di atas, setiap item pernyataan pada variabel X_1 memenuhi nilai dari *Cronbach's Alpha* di atas 0,6 yang bermakna item-item tersebut sudah melampaui batas minimal yang ditentukan uji reliabilitas. Dengan perolehan nilai rata-rata *Cronbach's Alpha* keseluruhan pertanyaan pada variabel X_1 yakni 0,852 dapat diartikan sebagai reliabilitas baik, maka item-item tersebut dapat dikatakan reliabel.

Tabel 4. 4 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas X_2

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	26.5873	4.053	.415	.758
X2.2	26.5556	4.251	.304	.780
X2.3	26.5873	3.666	.640	.711
X2.4	26.5556	3.638	.649	.709
X2.5	26.5556	4.348	.254	.789
X2.6	26.5873	3.827	.544	.731

X2.8	26.5714	3.604	.674	.703
------	---------	-------	------	------

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.771	7

Pada tabel tersebut terlihat bahwasannya nilai dari *Cronbach's Alpha* masing-masing item pernyataan pada variabel X₂ juga sudah melampaui batas minimal uji reliabilitas yaitu 0,6. Dimana perolehan rata-rata nilai dari *Cronbach's Alpha* 0,771 diartikan reliabilitas mampu diterima.

Tabel 4. 5 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas X₃

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	20.4444	5.315	.604	.758
X3.2	20.5238	5.447	.566	.768
X3.3	20.6825	5.381	.618	.755
X3.5	20.5556	5.993	.476	.787
X3.6	20.7302	5.716	.481	.788
X3.7	20.6349	5.752	.605	.761

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.801	6

Jika melihat dari tabel di atas, setiap item pernyataan pada variabel X₃ memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6 yang bermakna item-item tersebut sudah melampaui batas minimal yang

ditentukan uji reliabilitas. Dengan perolehan nilai rata-rata *Cronbach's Alpha* keseluruhan pertanyaan pada variabel X₁ yakni 0,801 dapat diartikan sebagai reliabilitas baik, maka item-item tersebut dapat dikatakan reliabel.

Tabel 4. 6 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas X₄

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.4	8.6984	1.150	.448	.804
X4.5	8.5397	1.091	.732	.462
X4.6	8.5397	1.220	.539	.677

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.737	3

Pada tabel tersebut terlihat bahwasannya nilai dari *Cronbach's Alpha* masing-masing item pernyataan pada variabel X₄ juga sudah melampaui batas minimal uji reliabilitas yaitu 0,6. Dimana perolehan rata-rata nilai dari *Cronbach's Alpha* 0,737 diartikan reliabilitas mampu diterima.

Tabel 4. 7 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Y

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

	Deleted	Deleted		Deleted
Y01	86.9524	84.627	.638	.953
Y03	87.0000	83.677	.763	.951
Y04	87.0000	84.065	.692	.952
Y05	86.9365	84.286	.725	.952
Y06	87.1905	82.028	.725	.952
Y07	87.0159	86.790	.435	.956
Y08	87.0317	84.128	.713	.952
Y09	86.8413	84.781	.831	.951
Y10	86.9206	84.752	.747	.952
Y11	86.8413	84.136	.753	.952
Y12	86.8095	83.834	.766	.951
Y13	86.8889	84.391	.719	.952
Y14	86.9048	82.862	.839	.950
Y15	87.2063	83.102	.702	.952
Y16	86.9206	84.945	.686	.952
Y17	86.9365	84.125	.705	.952
Y18	86.9524	84.111	.799	.951
Y19	86.7619	85.346	.575	.954
Y20	86.8413	85.039	.575	.954
Y21	87.1746	84.792	.580	.954
Y22	87.1429	84.189	.685	.952
Y24	87.0635	86.028	.508	.955

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.954	22

Jika dilihat dari tabel di atas, setiap item pernyataan pada variabel X_1 memenuhi nilai dari *Cronbach's Alpha* di atas 0,6 yang bermakna item-item tersebut sudah melampaui batas minimal yang ditentukan uji reliabilitas. Dengan perolehan nilai rata-rata

Cronbach's Alpha keseluruhan pertanyaan pada variabel Y yakni 0,954 dapat diartikan sebagai reliabilitas sangat baik, maka item-item tersebut dapat dikatakan reliabel.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilaksanakan guna melihat distribusi data tidak normal atau normal. Uji ini perlu dilangsungkan ketika peneliti memanfaatkan analisis statistik inferensial. Pengambilan keputusan data berdistribusi tidak normal atau normal dengan melihat nilai signifikansinya. Apabila nilainya lebih dari 0,05 dapat dinyatakan memiliki distribusi normal, sedangkan apabila nilainya kurang dari 0,05 maka dapat dinyatakan tidak memiliki distribusi normal. Berikut ini paparan hasil dari uji normalitas menggunakan SPSS versi 25 yaitu:

Tabel 4. 8 Hasil Perhitungan Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		63
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	6.60067367
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.097
	Negative	-.098

Test Statistic	.098
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.	
b. Calculated from data.	
c. Lilliefors Significance Correction.	
d. This is a lower bound of the true significance.	

Dari hasil perhitungan tabel tersebut diperoleh nilai signifikansi 0,200, dimana nilai ini menunjukkan $> 0,05$ yang bermakna data penelitian ini memiliki distribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan guna melihat model regresi yang dijumpai apakah ada hubungan antar variabel bebas atau tidak. Dengan ketentuan dimana nilai *Tolerance* $> 0,10$ dan *VIF* < 10 , maknanya variabel bebasnya tidak mempunyai gejala multikolinearitas, apabila nilai *Tolerance* $< 0,10$ dan *VIF* > 10 , maka variabel bebasnya mempunyai gejala multikolinearitas.

Tabel 4. 9 Hasil Perhitungan Uji Multikolinearitas

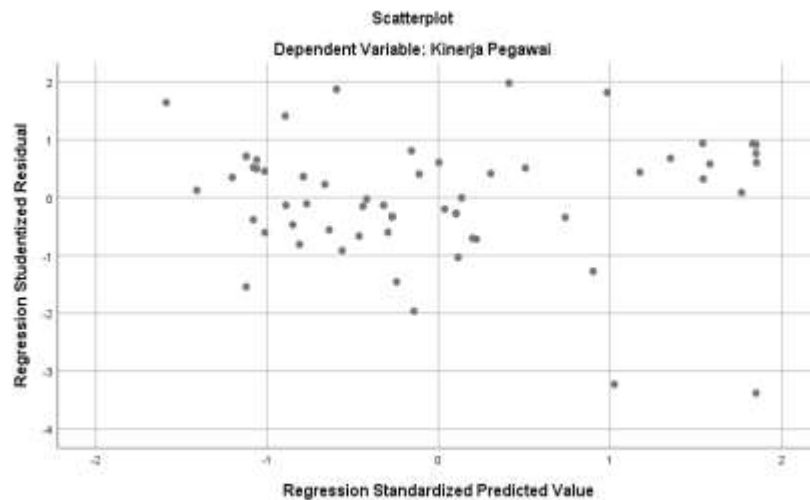
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.320	12.244		.189	.850		
	Gaya Instrukturif	-.429	.554	-.125	-.775	.441	.312	3.202

	Gaya Konsultatif	2.172	.621	.512	3.498	.001	.380	2.632
	Gaya Partisipatif	.137	.584	.040	.234	.816	.284	3.516
	Gaya Delegatif	2.586	1.001	.407	2.583	.012	.327	3.060
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai								

Dari tabel diatas menunjukkan bahwasannya nilai *Tolerance* 0,312; 0,380; 0,284; dan 0,327 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF 3.202; 2.632; 3.516; dan 3.060 menunjukkan lebih kecil dari 10 dengan demikian dapat diartikan tidak ada gejala multikolinearitas pada penelitian ini.

c. Uji Heteroskedastisitas

Cara pendeteksian gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan melalui metode grafik yaitu melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya yang telah diolah menggunakan SPSS versi 25. Hasil pengolahan uji heteroskedastisitas diperlihatkan pada gambar berikut:



Gambar 4. 7 Hasil Perhitungan Uji Heteroskedastisitas

Gambar di atas memperlihatkan bahwasannya distribusi titik-titik merata di bawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y dan tidak berwujud pola yang tegas sehingga mampu dinyatakan tidak ada gejala heteroskedastisitas pada penelitian ini.

4. Analisis Regresi Linear Berganda

a. Uji t

Uji t dipergunakan untuk melihat pengaruh variabel X secara masing-masing terhadap variabel Y. Uji t dilaksanakan dengan perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} pada signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$)

$$\begin{aligned}
 t_{tabel} &= (\alpha/2 ; n - k - 1) * k = \text{jumlah variabel independen} \\
 &= (0,05/2 ; 63 - 4 - 1) \\
 &= (0,025 ; 58) \text{ (dapat dilihat pada distribusi nilai } t_{tabel})
 \end{aligned}$$

$$t_{\text{tabel}} = 2.001$$

Tabel 4. 10 Hasil Perhitungan Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.320	12.244		.189	.850
	Gaya Instruktif	-.429	.554	-.125	-.775	.441
	Gaya Konsultatif	2.172	.621	.512	3.498	.001
	Gaya Partisipatif	.137	.584	.040	.234	.816
	Gaya Delegatif	2.586	1.001	.407	2.583	.012
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Berdasarkan pengujian pada variabel gaya instruktif (X_1) didapatkan t_{hitung} kurang dari t_{tabel} ($-0.775 < 2.001$) dan nilai signifikansinya 0,441 lebih dari 0,05, mampu disimpulkan bahwasannya variabel X_1 tidak berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Berdasarkan pengujian pada variabel gaya konsultatif (X_2) didapatkan t_{hitung} lebih dari t_{tabel} ($3.498 > 2.001$) dan nilai signifikansinya $0,001 < 0,05$, mampu disimpulkan bahwasannya variabel X_2 mempunyai berpengaruh yang positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai (Y).

Berdasarkan pengujian pada variabel gaya partisipatif (X_3) didapatkan t_{hitung} kurang dari t_{tabel} ($0,234 < 2.001$) dan nilai signifikansinya $0,816 > 0,05$, mampu disimpulkan bahwasannya variabel X_3 tidak berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Berdasarkan pengujian pada variabel gaya delegatif (X_4) didapatkan t_{hitung} lebih dari t_{tabel} ($2.583 > 2.001$) dan nilai signifikansinya $0,012 < 0,05$, mampu disimpulkan bahwasannya variabel X_4 mempunyai berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

b. Uji f

Uji f dipergunakan untuk melihat seberapa pengaruh gabungan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji f dilaksanakan melalui perbandingan antara f_{hitung} dengan f_{tabel} pada signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$):

$$\begin{aligned} f_{tabel} &= (k; n - k) \\ &= (4; 63-4) *k=\text{jumlah variabel independen} \\ &= 4 ; 59 \text{ (dapat dilihat pada distribusi nilai } f_{tabel}) \\ f_{tabel} &= 2,53 \end{aligned}$$

Tabel 4. 11 Hasil Perhitungan Uji f

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3026.951	4	756.738	16.248	.000 ^b
	Residual	2701.271	58	46.574		
	Total	5728.222	62			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Gaya Delegatif, Gaya Konsultatif, Gaya Instruktif, Gaya Partisipatif						

Berdasarkan hasil pengujian tersebut nilai dari $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($16.248 > 2,53$), maka dapat disimpulkan variabel gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif secara bersamaan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

c. Uji Koefisien Determinasi

Tabel 4. 12 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.727 ^a	.528	.496	6.824
a. Predictors: (Constant), Gaya Delegatif, Gaya Konsultatif, Gaya Instruktif, Gaya Partisipatif				

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, nilai dari R Square besarnya 0,528, hal ini mengandung arti bahwa gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif memiliki

pengaruh terhadap kinerja pegawai besarnya 52,8% sedangkan sisanya yakni 47,2% dipengaruhi oleh variabel yang lain dimana tidak menjadi fokus pada penelitian ini.

5. Uji Koefisien Korelasi Berganda

Uji korelasi berganda dipergunakan untuk memperlihatkan derajat keeratan korelasi secara bersamaan antara dua ataupun lebih variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dengan perbandingan nilai signifikansi *F change*.

Tabel 4. 13 Hasil Perhitungan Nilai Sig. F Change

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.727 ^a	.528	.496	6.824	.528	16.248	4	58	.000
a. Predictors: (Constant), Gaya Delegatif, Gaya Konsultatif, Gaya Instruktif, Gaya Partisipatif									

Berdasarkan pengujian di atas, nilai *F Change* (0,000) < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai. Untuk melihat derajat keeratan hubungan tersebut maka dapat dilihat pada nilai *R* atau koefisien korelasi yang diperoleh 0,727 berarti variabel X1, X2, X3, dan X4 terhadap variabel Y mempunyai korelasi yang kuat.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja

Pegawai

Penelitian ini telah melalui uji validitas dan reliabilitas, dimana butir soal yang diuji cobakan ke responden ada yang valid, tidak valid, reliabel dan tidak reliabel. Butir yang tidak valid dianggap gugur dan tidak dapat digunakan untuk penelitian. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik seperti uji normalitas diperoleh hasil data berdistribusi normal, tidak terjadi gejala multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Hasil uji hipotesis penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara variabel gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif secara bersamaan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,000 > 0,05$ dan $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($16,248 > 2,53$) yang diperoleh pada tabel Anova sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak.

Untuk melihat seberapa besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersamaan dapat dilihat dari nilai *R Square* yang menghasilkan nilai sebesar 0,528 dengan demikian koefisien determinasinya sebesar 52,8% yang berarti besar pengaruh gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegatif secara bersamaan terhadap variabel kinerja pegawai besarnya 52,8% dan

sisanya yakni 47,2% dipengaruhi variabel lainnya, dimana tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.

Temuan ini relevan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Nelysa Wulandari pada tahun 2022 yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru sebesar 53,9%. Selain itu, penelitian yang pernah dilakukan oleh Dimas Prasetya Rasyid pada tahun 2022 juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT Bank Sumatera Utara sebesar 53,5%.

Dari pemaparan hasil penelitian di atas, dapat dikatakan semakin baik gaya kepemimpinannya seorang pemimpin terhadap pegawai, maka akan semakin tinggi pula kinerja dari pegawai tersebut. Gaya kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik. Seorang pemimpin yang baik harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi pegawai.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka peneliti akan memberikan kesimpulan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo sebagai berikut:

Dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan diketahui bahwasannya penelitian tentang gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo dengan tingkat signifikansi gaya kepemimpinan situasional sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,528 memaparkan bahwasannya kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sidoarjo dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo mampu menerangkan variabel instruktif (X1), konsultatif (X2), partisipatif (X3), dan delegatif (X4) berpengaruh sebesar 52,8% sedangkan sisanya yakni 47,2% mendeskripsikan variabel bebas yang lain dimana tidak menjadi fokus pada penelitian ini sehingga penelitian ini menerima H_a diterima dan menolak H_0 .

B. SARAN

Berdasarkan uraian hasil penelitian serta kesimpulan yang telah diuraikan tersebut, maka peneliti hendak memberikan saran untuk bahan masukan dan penyempurnaan. Bagi instansi yang bersangkutan, penelitian ini dapat memberikan tambahan sumber informasi terkait gaya kepemimpinan situasional agar diterapkan oleh pemimpin sesuai dengan kondisi dan situasi pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan pemimpin lebih memperhatikan pada gaya kepemimpinan instruktif dan konsultatif. Gaya instruktif tepat dipergunakan pada pegawai yang tidak mempunyai kemauan ataupun motivasi dalam mengerjakan dan minim pengalaman kerja, sedangkan gaya partisipatif tepat dipergunakan jika situasi pegawai adalah orang yang mempunyai kemampuan bekerjanya di atas rata-rata dari pekerja lainnya, orang yang memiliki kemahiran dan pengalaman dalam bekerja orang dan orang yang memiliki motivasi yang kuat.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Agusiady, Bambang Sudaryana dan Ricky. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Sleman: Penerbit Deepublish, 2022.
- Almira. Dkk. *Ragam Analisis Data Penelitian*. Pamekasan: Penerbit IAIN Madura Press, 2022.
- Arfatin Nurrahmah. Dkk. *Pengantar Statistika*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia, 2021.
- Astria Khairizah, Dkk. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang).” *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* 3, no. 7 (2015).
- Azuar Dkk. *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Penerbit UMSU Press, 2014.
- Budi. *Landasan Teori-Teori Manajemen*. Medan: Penerbit CV. Pusdikra Mitra Jaya, 2021.
- Budiwanto, Setyo. *Metode Statistika*. Malang: Penerbit FIK Universitas Negeri Malang, 2017.
- Candra, Vivi. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Dani, Dkk. *Buku Ajar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Penerbit CV. Feniks Muda Sejahtera, 2022.
- Edisa, Nefertari. “Analisis Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Cv Saputra Jaya Cimahi).” *Journal of Business Management Education* 3, no. 2 (2018).
- Endra, Febri. *Pedoman Metodologi Penelitian (Statistika Praktis)*. Sidoarjo: Penerbit Zifatama Jawara, 2017.
- Farahsanti, Ismail dan Isna. *Dasar-Dasar Penelitian Pendidikan* (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2021).
- Fransiskus Gultom. Dkk. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Malang: Penerbit CV. Literasi Nusantara Abadi, 2021.
- Hamid Marwan. Dkk. *Analisis Jalur Dan Aplikasi SPSS Versi 25*. Medan: CV. Sefa Bumi Persada, 2019.
- Hani Subakti dkk. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia, 2022.
- Harahap, Ramisah. “Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Di SMP Negeri 27 Medan.” Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, 2018.
- Hardana, Budi Gautama Siregar dan Ali. *Metode Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*. Medan: Penerbit CV. Merdeka Kreasi Group, 2021.
- Hariyati, Nuria Reny. *Metodologi Penelitian Karya Ilmiah*. Gresik: Penerbit Graniti, 2020.

- Harmoko, Dkk. *Buku Ajar Metodologi Penelitian*. Palu: Penerbit CV. Fenika Muda Sejahtera, 2022.
- Hasan, Nurhayati Ali. "Pendidikan Dan Pelatihan Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pustakawan." *Libria* 10, no. 1 (2018).
- Hatmawan, Slamet Riyanto dan Aglis Andhita. *Metode Penelitian Penelitian Kuantitatif Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan Dan Eksperimen*. Sleman: Penerbit Deepublish, 2020.
- Herlambang, Rahmafhani. *No Title*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2020.
- Hermawan, Iwan. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif & Mixed Methode*. Kuningan: Penerbit Hidayatul Quran Kuningan, 2019.
- Hutahaean, Wendy Sepmady. *Teori Kepemimpinan*. Malang: Penerbit Ahlimedia Press, 2021.
- Islamto, M. Musfiqon dan Hadi. *Kepemimpinan Sekolah Unggul*. Sidoarjo: Penerbit Nizamia Learning Center, 2015.
- Jufrizen. *Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Dengan Etika Kerja Sebagai Variabel Moderating*. Medan: UMSU Press, 2021.
- Kamaruddin Selang. Dkk. *Strategi Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dimensi, Konsep, Indikator Dan Implementasinya*. Pasuruan: Penerbit Qiara Media, 2022.
- Kurniawan, Heru. *Pengantar Praktis Penyusunan Instrumen Penelitian*. Sleman: Penerbit Deepublish, 2021.
- Mahadin Shaleh. *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Makassar: Penerbit Aksara Timur, 2018.
- Muhammad Yusuf. Dkk. *Makna Nilai Pappaseng Fenomenologi Konservasi Hutan Karampung*. Malang: Penerbit Media Nusa Creative, 2019.
- Muryati, Dkk. *Perilaku Organisasi Analisis Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- Nanda Dwi Rizkia. Dkk. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia, 2022.
- Nofriansyah, Deny. *Analisis Kinerja Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan*. Sleman: Penerbit Deepublish, 2018.
- Nur Makhsun. *Supervisi Akademik Studi Peningkatan Kinerja Guru MI Dalam Pengembangan Bahan Ajar*. Semarang: Penerbit CV. Pilar Nusantara, 2020.
- Oyibo, Miebaka Dagogo Tamunomiebi and Constance. "Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review." *EJBMR, European Journal of Business and Management Research* 5, no. 2 (2020).
- P. Hellen Wijaya, Dkk. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja." *Jurnal Ekonomi* 13, no. 3 (2018).
- Praselia, Indra. *Metodologi Penelitian Pendekatan Teori Dan Praktik*. Medan: Penerbit UMSU Press, 2022.
- Priyatno, Duwi. *Analisis Korelasi, Regresi, Dan Multivariate Dengan SPSS*.

- Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2013.
- Priyatno, Dwi. *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution Untuk Analisis Data & Uji Statistik)*. Yogyakarta: Penerbit Mediakom, 2008.
- Purwanto, Anim. *Konsep Dasar Penelitian Kualitatif: Teori Dan Contoh Praktis*. Lombok Tengah: Penerbit Pusat Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Indonesia, 2022.
- Rasyid, Dimas Prasetya. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Sumut (Sumatera Utara) Medan Pusat.” Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, 2022.
- Romansyah. Dkk. *Pengantar Statistika*. Makassar: Penerbit Liyan Pustaka Ide, 2021.
- Rukajat, Ajat. *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach*. Sleman: Penerbit Deepublish, 2018.
- Rusdiana, Ahmad. *Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pusat Penelitian dan Penerbitan Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat dan Pustaka Tresna Bhakti Press, 2021.
- Siagian, Tjong Fei Lie dan Hotlan. “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner.” *AGORA* 6, no. 1 (2018).
- Siti Nur Zahirah Oma, Et.al. “A Preliminary Study of Factors Influencing on Employee Performance.” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 12, no. 1 (2022).
- Sriyana. *Kepemimpinan Dalam Pemerintahan*. Palu: Penerbit CV. Feniks Muda Sejahtera, 2022.
- Sudarmanto, Eko. *Metode Riset Kuantitatif Dan Kualitatif*. Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis, 2022.
- Sudaryono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Kencana, 2016.
- Suwandi, Edy. *Metodologi Penelitian*. Jakarta Selatan: Penerbit PT. Scifintech Andrew Wijaya, 2022.
- Yadnya, I Dewa Gede Sayang Adi. *Berbagai Faktor Bagi Peningkatan Kinerja Pegawai*. Palu: Penerbit CV. Feniks Muda Sejahtera, 2022.
- Zaharuddin. Dkk. *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. Pekalongan: Penerbit PT. Nasya Expanding Management, 2021.