



Oleh : Wuri Setya Intarti

# Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pustakawan Perpustakaan Nasional

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengetahui ada atau tidak pengaruh yang nyata antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama maupun parsial terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI. Dan 2) Mengetahui variabel mana yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah 55 orang pustakawan Perpustakaan Nasional RI. Adapun metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode metode teknik simple random sampling. Sedangkan metode analisis datanya menggunakan analisis regresi linier berganda, yaitu untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pustakawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Hasil uji F didapat nilai F hitung sebesar 25.646 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka hasil dari model regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI. 2) Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai probabilitas variabel kepemimpinan (X1) sebesar  $0,013 < 0,05$ , dan variabel motivasi (X2) sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan (X1) dan variabel motivasi (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI. Dan 3) Adapun variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pustakawan adalah variabel motivasi (X2), dimana berdasarkan hasil koefisien determinasi parsial variabel motivasi (X2) mempunyai nilai yang paling tinggi yaitu sebesar  $(r^2 = 0.690)^2 = 0,476$  atau 47,6%.

(Pustakawan Madya Perpustakaan Nasional RI)

## I. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Perpustakaan Nasional adalah Lembaga Pemerintah Non Departemen yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Tugas pokok yang diembannya adalah membantu Presiden dalam menyelenggarakan pengembangan, pembinaan, dan pendayagunaan semua jenis perpustakaan di instansi atau lembaga pemerintah maupun swasta, dalam rangka pelestarian bahan pustaka sebagai hasil budaya serta pelayanan informasi, ilmu pengetahuan, teknologi dan kebudayaan, (Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 50 Tahun 1997 tentang Perpustakaan Nasional Republik Indonesia dan Keputusan Kepala Perpustakaan Nasional Republik Indonesia No. 44 Tahun 1998 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perpustakaan Nasional Republik Indonesia).

Pustakawan adalah seorang profesional, idealnya pustakawan didalam menjalankan tugasnya bisa melaksanakan dengan baik dan bisa memberikan layanan prima kepada pemustaka. Namun demikian kondisi di lapangan pustakawan tidaklah selalu memberikan layanan yang memuaskan

kepada pemustaka, tentunya hal ini disebabkan oleh banyak faktor. Dalam hal ini peneliti hanya akan menyoroti dari faktor motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pustakawan. Disamping itu, Seperti diketahui, bahwa perpustakaan belumlah terkenal dan melekat di hati masyarakat, sedangkan tujuannya jelas yaitu membantu pemerintah dalam memajukan dan mencerdaskan masyarakat Indonesia melalui koleksi karya cetak dan karya rekam. Oleh karena itu ada baiknya masalah ini diangkat ke permukaan supaya lebih diketahui dan dikenal masyarakat agar memanfaatkan perpustakaan tersebut.

Dengan demikian, merupakan tugas berat bagi Pustakawan dalam mewujudkan tujuan yang besar dalam menjalankan tugas yang mulia tersebut. Tugas utama pustakawan adalah pelayanan informasi (koleksi karya cetak dan karya rekam) kepada masyarakat. Layanan diperlukan kinerja, dan kinerja ditentukan oleh SDM (Sumber Daya Manusia). SDM (pustakawan) memiliki karakter/ watak-watak yang diwujudkan pada motivasi dan SDM (pustakawan) akan berkualitas bila memiliki pemimpin yang berkompeten. Apabila kepemimpinan dan motivasi rendah, maka berakibat pada kinerja pustakawanpun rendah pula. Oleh karena itu kepemimpinan, motivasi, dan kinerja perlu disusun dan ditingkatkan dari jajaran Perpustakaan Nasional RI karena akan mendapat penilaian masyarakat yang berdampak pada pengguna jasa perpustakaan. Apabila kualitas layanan (kinerja) rendah, maka pengguna jasanya pun rendah atau sedikit, hal ini akan berdampak pada penilaian keberhasilan institusi.

Dalam kehidupan sehari-hari setiap individu berada dalam lingkungan masyarakat, organisasi maupun perusahaan, dimana dalam suatu perkumpulan tersebut

melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. dalam melaksanakan suatu kegiatan tersebut perlu adanya seorang pemimpin yang memiliki pengaruh besar dan berani mengambil resiko serta selalu bereksperimen dengan didasarkan atas perhitungan-perhitungan yang jelas. Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan secara efektif, maka ia disebut sebagai pemimpin yang berhasil sedangkan apabila produktivitasnya menurun dan kepemimpinannya dinilai tidak

efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pemimpin yang gagal. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu menyikapi perkembangan jaman ini. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi perkembangan yang ada pada saat ini, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan organisasinya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan. Memang untuk memastikan keberhasilan kepemimpinan seseorang secara tepat dan cermat adalah sulit sekali :

1. Sukar sekali menilai tingkah laku manusia yang “tersembunyi”,



Foto: sxc.hu

- tertutup dan tidak terduga-duga.
2. Sulit untuk menentukan kriteria obyektif sebagai panutan untuk menilai.
  3. Sulit menilai "keberhasilan" karena harus ditinjau dan dikaitkan dengan macam-macam aspek, yaitu aspek teknis, administratif, manajerial dan sosial atau manusiawi.

Namun untuk ke arah itu tidaklah mudah karena ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, salah satunya adalah dalam memotivasi individu dalam bekerja dan selanjutnya akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Setiap individu pasti memiliki kejenuhan dalam melaksanakan tugasnya. Kejenuhan tersebut selalu terjadi dalam berbagai aspek kehidupan. Dalam dunia kerja kejenuhan tersebut perlu diperhatikan karena kejenuhan tersebut merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Untuk menghindari kejenuhan tersebut perlu adanya motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi tersebut dapat timbul dari intern maupun ekstern. Untuk membantu memotivasi karyawan adalah dengan memahami apa yang memotivasi mereka. Para karyawan dapat dipicu semangat kerjanya dan dapat bekerja dengan sangat keras dan harus sesuai dengan tujuan organisasi maupun perusahaan, karena itu para Pemimpin, Manajer maupun Penyelia harus mengetahui apa yang mereka inginkan dari para karyawannya.

Untuk mendukung motivasi karyawan kita harus mengetahui bahwa karyawan memiliki kekuatan yang kokoh untuk menentukan sasaran dan tujuan mereka dan bahwa sasaran tersebut harus sesuai dengan tujuan organisasi. Kunci untuk mendukung motivasi karyawan adalah dengan memahami

apa yang memotivasi mereka masing-masing tiap individu dimotivasi oleh berbagai macam hal. Untuk mengatasi semuanya perusahaan harus dapat menyiapkan para karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan tanggap untuk mengatasi segala permasalahan yang timbul secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengamatan peneliti, pengaruh kepemimpinan dan motivasi di dalam peningkatan kinerja karyawan pada Perpustakaan Nasional RI, sementara ini masih belum berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari produktivitas kerja yang semakin menurun, para karyawan yang kurang disiplin dan ada beberapa karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan sehingga semua itu dapat menghambat dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas.

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI, sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui ada atau tidak pengaruh yang nyata antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI.
2. Mengetahui ada atau tidak pengaruh yang nyata antara kepemimpinan dan motivasi secara parsial terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI.
3. Mengetahui variabel mana yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Kepemimpinan

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia bisnis maupun di dunia

pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain, kualitas pemimpin menentukan dalam keberhasilan lembaga atau organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan ini pada umumnya berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu. Dengan kata lain pemimpin itu ada jika orang yang dapat diajak untuk berkelompok mencapai satu tujuan. Jika keberadaan pemimpin selalu ada di tengah-tengah kelompoknya. Dalam barisan perjuangan, pemimpin harus berjalan paling depan menjadi ujung tombak untuk dapat memberikan arah dan tujuan yang jelas demi tercapainya usaha secara bersama-sama.

Dalam perjalanan sejarah manusia yang panjang ini, pemimpin hampir selalu menjadi fokus dari semua gerakan, aktivitas, usaha, dan perubahan menuju pada kemajuan di dalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggotanya untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi sepakat dengan keinginan pemimpinnya. Tingkah laku kelompok atau organisasi menjadi searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin oleh pengaruh interpersonal pemimpin terhadap anak buahnya.

Orang yang mempengaruhi mengarahkan kepada tercapainya sesuatu tujuan. Seorang pemimpin harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan serta keputusan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Chapman yang dikutip Dale Timpe dalam Hasibuan (1996:260) kepemimpinan yang

kokoh adalah:

- a. Cara berkomunikasi
- b. Pemberian motivasi
- c. Kemampuan pemimpin
- d. Pengambilan keputusan
- e. Kekuasaan yang positif

Selanjutnya indikator dari seseorang pemimpin dapat diketahui melalui ciri-cirinya. Untuk ciri yang umum menurut Rodger D. Collons seperti yang dikutip oleh Timpe adalah:

- a. Kelancaran berbahasa
- b. Kemampuan untuk memecahkan masalah
- c. Kesadaran akan kebutuhan
- d. Keluwesan
- e. Kecerdasan
- f. Kesiapan menerima tanggung jawab
- g. Ketrampilan sosial
- h. Kesadaran akan diri dan lingkungan.

Untuk menjalankan peran-peran seperti yang diuraikan di atas, seorang pemimpin harus mempunyai sarana, yaitu:

- a. Kewenangan formal
- b. Pengetahuan dan pengalaman yang dapat ditambah
- c. Ganjaran dan hukuman untuk karyawan bawahannya
- d. Komunikasi dengan bawahannya
- e. Perintah untuk bawahannya

Tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi sangat ditentukan oleh kecakapan dan kewibawaan seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dalam mengerahkan para staf atau bawahannya. Demi efisiensi dan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah cepat, seorang pemimpin harus pula mau melakukan pendelegasian tugas dan memerankan fungsinya antara lain:

- a. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas.
- b. Mensinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-

anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.

- c. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
- d. Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
- e. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.
- f. Merumuskan nilai-nilai kelompok dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
- g. Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas.

### Motivasi

Motivasi adalah hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan atau semangat kerja karyawan yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan produktivitas individu dan tentunya juga berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi. Dalam mengelola suatu organisasi, seorang pemimpin seharusnya mampu melakukan fungsi penggerak (*Actuating*) terhadap karyawannya dengan baik agar para bawahannya dapat bekerja sama dengan baik dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Penggerak merupakan fungsi dari manajemen, sehingga apabila organisasi ingin berjalan dengan baik, maka fungsi *actuating* tersebut tentunya juga harus dikelola dengan baik.

Untuk dapat melakukan penggerak (*Actuating*) bawahan dengan baik maka membutuhkan

cara memotivasi para bawahan dengan cara yang baik pula.

Karena bila dilakukan secara radikal pengertian motivasi (menggerakkan) sama halnya dengan pengertian *actuating* itu sendiri.

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan, (Sutrisno 2010:116). Faktor intern dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup, merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau buruk, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan, dan untuk memperoleh makan ini manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai; Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai; Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
2. Keinginan untuk dapat memiliki, yang dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan untuk diakui,





dihormati, oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan, meliputi penghargaan terhadap prestasi; hubungan kerja yang harmonis dan kompak; Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
5. Keinginan untuk berkuasa, Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk

berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya sipemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

Faktor ekstern, yang juga tidak kalah peranannya dalam memotivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :

1. Kondisi lingkungan kerja, Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan

dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

2. Kompensasi yang memadai, merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang. Dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.
3. Supervisi yang baik dalam suatu pekerjaan adalah memberikan

pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi, mempunyai supervisor yang angkuh, mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para karyawan, akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

4. Adanya Jaminan Pekerjaan, sehingga setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan akan memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan

kurang diinformasikan kepada mereka.

5. Status dan Tanggung jawab dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang akan merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggungjawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.
6. Peraturan yang fleksibel bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Oleh karena itu biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya

kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

### **Kinerja**

Suatu organisasi atau perusahaan sangat perlu mengetahui berbagai aspek kelemahan dan kelebihan para karyawannya. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan mutu pekerjaan dan pengembangan karyawan tersebut. Untuk itu diperlukan suatu kegiatan penilaian kinerja yang dilakukan secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau pada masa yang akan datang, dengan mengevaluasi kinerja karyawan secara obyektif dan akurat. Pengukuran tersebut berarti memberikan kesempatan pada karyawan untuk lebih mengetahui tingkat kinerja mereka.

Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi tempat karyawan yang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya dapat tercapai.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang dalam penelitian ini sebagai indikator kepuasan kerja, dikemukakan oleh Armstrong dan Baron (1998:16) yaitu sebagai berikut:

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya

tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

**Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian dan teori yang relevan dengan penelitian, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga ada pengaruh yang nyata antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI.
2. Diduga ada pengaruh yang nyata antara kepemimpinan dan motivasi secara parsial terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI.

**III. METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah pustakawan Perpustakaan Nasional RI yang berlokasi di Jalan Salemba Raya No. 28 A Jakarta, keadaan tahun 2010 yang berjumlah 164 pustakawan (Sumber: Pusat

Pengembangan Pustakawan, Deputi Bidang Pengembangan Sumber daya Perpustakaan, Perpustakaan Nasional RI). Adapun sampel yang diambil adalah pustakawan Perpustakaan Nasional RI yang berjumlah 55 orang, sedangkan metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling* (teknik sampel sederhana).

**Variabel Penelitian**

Untuk menjelaskan permasalahan yang menjadi objek penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

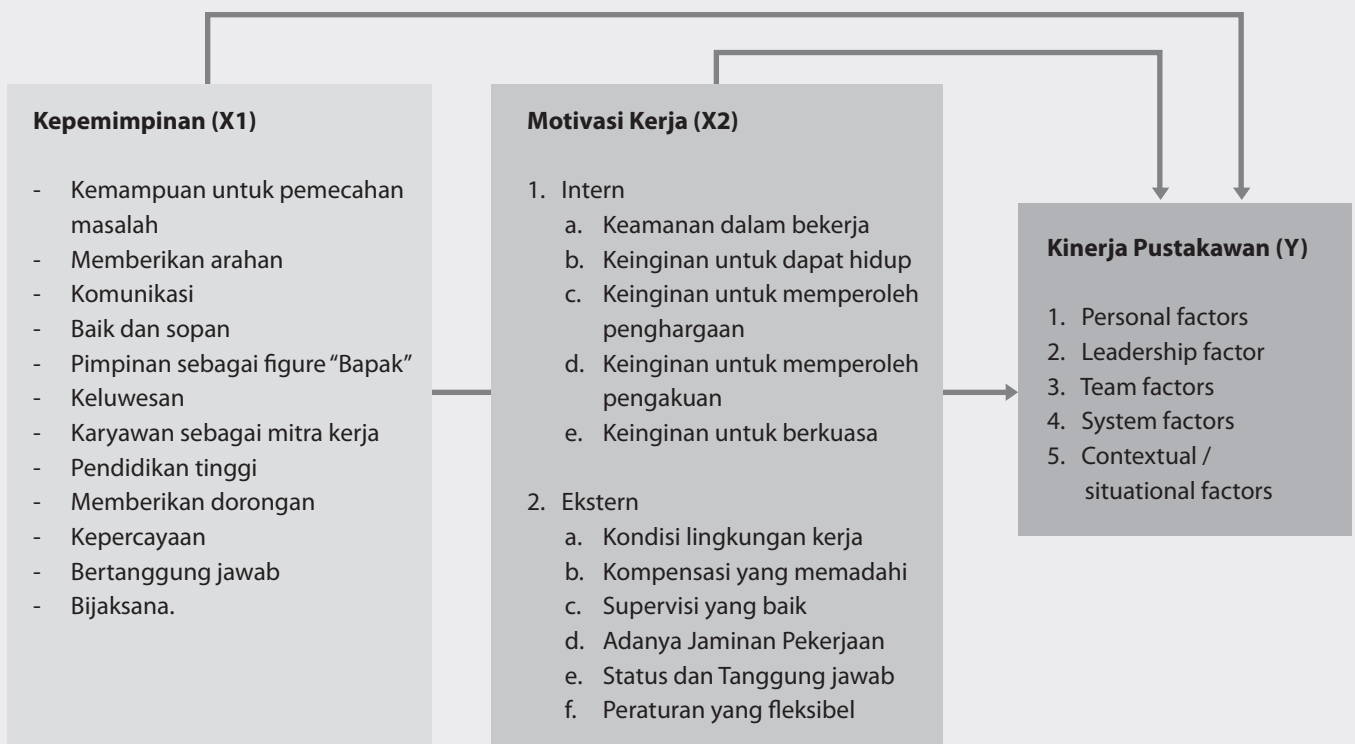
a. Variabel Bebas (*Independent Variable*) (X)

Variabel bebas adalah

variabel yang menjadi penyebab timbulnya atau berubahnya variabel independent. Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah :

1. Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) adalah kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik. (Boone dan Kurtz dalam Pandji dan Suyati (1995:78)). Indikatornya terdiri dari: kemampuan untuk pemecahan masalah, memberikan arahan, komunikasi, baik dan sopan, pimpinan sebagai figure "Bapak", keluwesan, karyawan sebagai mitra kerja, pendidikan tinggi, memberikan dorongan, kepercayaan, bertanggung jawab dan bijaksana.
2. Motivasi (X<sub>2</sub>). Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan

**Kerangka Pikir Penelitian**



memberikan semua kemampuan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. (Hasibuan dalam Sutrisno 2010: 110). Indikatornya terdiri dari motivasi internal dan eksternal.

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*) (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Indikatornya terdiri dari: *personal factors, leadership factor, team factors, system factors, dan contextual/ situational, factors*

**Metode Pengukuran Variabel**

Metode yang digunakan dalam pengukuran variabel adalah dengan menggunakan skala Likert, yaitu dengan pemberian skor dalam bentuk angka, yaitu: 5 (lima) untuk jawaban sangat setuju, 4 (empat) untuk jawaban setuju, 3 (tiga) untuk jawaban kurang setuju, 2 (dua) untuk jawaban tidak setuju dan 1 (satu) untuk jawaban sangat tidak setuju.

**Teknik Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis yakni data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan cara kuesioner.

**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Validitas instrumen dalam penelitian ini diuji dengan cara menghitung korelasi Pearson dari skor tiap *item* pertanyaan dengan skor totalnya. Sedangkan untuk reliabilitas menggunakan *Alpha Chronbach* > 0,60.

**Metode Pengolahan dan Analisis Data**

Metode pengolahan data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah dengan SPSS (*Statistical Package For Social Sciences*) versi 17.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis regresi linier berganda.

**IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Tentang Responden**

Dalam penelitian ini penulis mengemukakan dan memberikan gambaran mengenai profil dari responden yang berjumlah 55 orang pustakawan Perpustakaan Nasional RI, sebagai berikut:

1. Sebagian besar responden berjenis kelamin wanita yaitu sebanyak 42 orang atau dengan prosentase sebesar 76,4%.
2. Sebagian besar responden berusia antara 40 – 49 tahun sebanyak 29 orang atau sebesar 52,7%.
3. Sebagian besar berpendidikan S1 sebanyak 40 orang atau sebesar 72,7%.
4. Sebagian besar responden yang memiliki masa kerja 10 – 19 tahun sebanyak 24 orang atau sebanyak 43,6%.
5. Sebagian besar memiliki golongan kepegangatan III sebanyak 39 orang atau sebesar 70,9%.

**Hasil Kuesioner**

Berdasarkan penyebaran kuesioner yang telah diisi oleh responden didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Simbol	Variabel Penelitian	Means	Kategori
X1	Kepemimpinan	3,468	Cukup
X2	Motivasi	3,790	Cukup
Y	Kinerja	4,011	Tinggi

**Analisis Hasil Penelitian Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa semua indikator pernyataan baik pada variabel kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan kinerja pustakawan (Y), dengan nilai total dari masing-masing

pernyataan tersebut memiliki nilai  $r \geq 0.3$ , sedangkan nilai reliabilitasnya  $\geq 0.6$ . Hal tersebut memiliki arti bahwa seluruh indikator pernyataan pendapat responden dianggap valid dan reliabel, sehingga dapat dilakukan analisa data lebih lanjut.

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Adapun model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 18.680 - 0.236X1 + 0.809X2$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel, yaitu kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh yang negatif sedangkan motivasi (X2) ternyata mempunyai pengaruh yang positif, menunjukkan adanya hubungan searah antara variabel bebas dengan variabel terikatnya.

Nilai konstanta 18.680 mempunyai arti yaitu jika nilai X1 dan X2 sama dengan nol, maka besarnya nilai kinerja pustakawan adalah 18.680. Nilai koefisien regresi kepemimpinan (X1) sebesar -0.236 mempunyai arti jika variabel kepemimpinan (X1) dinaikkan persatu satuan maka akan mengakibatkan penurunan pada variabel terikat Y (kinerja pustakawan) sebesar -0.236 (pola hubungan negatif) dengan

anggapan bahwa X2 adalah tetap. Sedangkan nilai koefisien regresi motivasi (X2) sebesar 0.809, mempunyai arti jika variabel motivasi (X2) dinaikkan persatu-satuan maka akan mengakibatkan kenaikan pada variabel terikat Y (kinerja pustakawan) sebesar 0.809 (pola



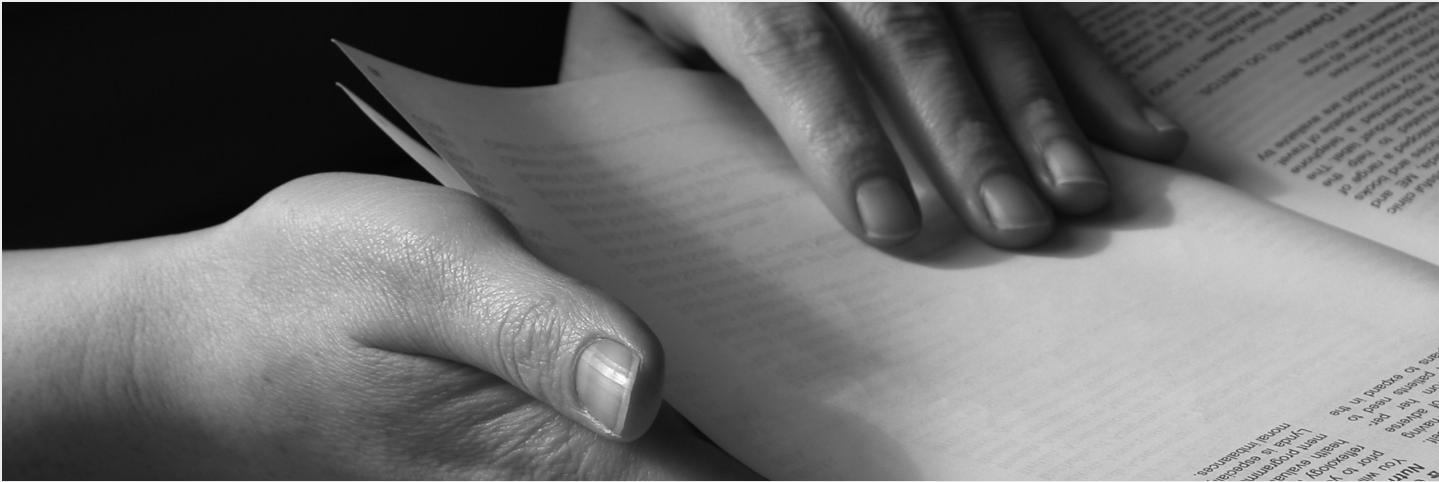


Foto: sxc.hu

hubungan positif) dengan anggapan bahwa X1 adalah tetap.

Adapun hasil nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,705, mengandung arti bahwa adanya hubungan yang kuat dan searah antara variabel bebas dengan variabel terikatnya. Sedangkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,497, mengandung arti bahwa kontribusi variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pustakawan sebesar 49,7% sedang sisanya 50,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

**Hasil Uji Hipotesis Uji Statistik F (ANOVA)**

Dari uji F, didapat nilai F hitung sebesar 25.646 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka hasil dari model regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI. Dengan kata lain model regresi layak dipakai untuk memprediksi struktur modal berdasarkan masukan variabel bebasnya.

**Uji Statistik**

Adapun uji statistik t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara

parsial terhadap variabel terikat. Hasil uji t didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan (X1)  
Hasil uji t, menunjukkan bahwa nilai probabilitas variabel kepemimpinan (X1) sebesar 0,013 < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan (X1) secara parsial signifikan pada  $\alpha = 5\%$ . Artinya variabel kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI.
2. Variabel Motivasi (X2)  
Hasil uji t, menunjukkan bahwa nilai probabilitas variabel motivasi (X2) sebesar 0,000 < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel motivasi (X2) secara parsial signifikan pada  $\alpha = 5\%$ . Artinya variabel motivasi (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI.

Adapun variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pustakawan adalah variabel motivasi (X2), dimana berdasarkan hasil koefisien determinasi parsial variabel motivasi (X2) mempunyai nilai yang paling tinggi yaitu sebesar  $(r^2 = 0.690)^2 = 0,476$  atau 47,6%.

**Pengujian Asumsi Klasik**

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa data linier dan normal, tidak terjadi multikolinieritas, tidak terjadi heteroskedastisitas dan autokorelasi tidak dapat disimpulkan.

**Pembahasan**

a. Berdasarkan hipotesis pertama yang diajukan oleh penulis yaitu: "Diduga ada pengaruh yang nyata antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI". Hasilnya adalah bahwa hipotesis pertama tersebut diterima dan terbukti kebenarannya.

Dari uji F, didapat nilai F hitung sebesar 25.646 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka hasil dari model regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Siswanto (1994), Wirawan (2003), dan Via Wuviani (2004), yang menunjukkan hasil bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan melibatkan kemampuan mempengaruhi.

Kemampuan mempengaruhi orang lain ini mempunyai maksud, yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain tujuan dari kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain, dalam hal ini pegawai atau bawahan untuk mencapai misi organisasi atau seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pemimpin organisasi. Sebagai seorang pustakawan yang tugasnya memberikan layanan prima kepada pemustaka membutuhkan sosok pemimpin yang tegas dan bijaksana serta bisa memberikan motivasi yang tinggi bagi para pustakawannya, sehingga mereka dapat mengerjakan tugasnya dengan baik. Apabila kepemimpinan dan motivasi rendah, maka berakibat pada kinerja pustakawan-pun rendah pula. Sumber Daya Manusia (pustakawan) salah satu aset yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena begitu pentingnya Sumber Daya Manusia yang harus dikelola dengan baik maka secara tidak langsung faktor Sumber Daya Manusia ini sebagai penentu keunggulan suatu usaha ataupun negara.

b. Hipotesis yang kedua menyatakan bahwa "Diduga ada pengaruh yang nyata antara kepemimpinan dan motivasi secara parsial terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI". Hasilnya adalah bahwa hipotesis kedua tersebut diterima dan terbukti kebenarannya.

Hasil uji t menunjukkan bahwa bahwa variabel kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) secara parsial signifikan pada  $\alpha = 5\%$ . Artinya variabel kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI.

Secara parsial variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa arah koefisien korelasi dari variabel kepemimpinan (X1) adalah negatif dan signifikan, artinya hasil dari pelaksanaan kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi karyawannya, sebab semakin tinggi pelaksanaan kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai tingkat kinerja dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Siswanto (1994), Wirawan (2003), dan Via Wuviani (2004).

Secara parsial variabel motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa arah koefisien korelasi dari variabel motivasi (X2) adalah positif dan signifikan, artinya motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai kinerjanya yang tinggi. Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mendorong kinerja karyawan, karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan tidak ada artinya apabila mereka tidak mau bekerja

dengan giat. Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Siswanto (1994), Wirawan (2003), dan Via Wuviani (2004).

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan hasil penelitian serta pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan:

1. Variabel kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI.
2. Variabel kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI.
3. Adapun variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pustakawan Perpustakaan Nasional RI adalah variabel motivasi (X2). ■

## daftar pustaka

Hasibuan, Malayu, S.P. 1996. Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilannya. Gunung Agung, Jakarta.

Siswanto. 1994. Faktor-faktor Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan di Kandatel – Surabaya. Tesis. Tidak Dipublikasikan.

Sutrisno, Edy. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi revisi. Kencana Predana Media Group. Jakarta.

Via Wuviani. 2004. Pengaruh Kualifikasi, Motivasi Kerja Guru dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMAN di Kota Bandung. Tesis. perpustakaan@upi.edu. Tidak Dipublikasikan.

Wirawan. 2003. Pengaruh Faktor-faktor Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. Tesis. Tidak Dipublikasikan.