

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI
VARIABEL KEPERCAYAAN
(Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)**

SKRIPSI



Oleh :

**ALPHA AMANDA THEA
NIM: 13510118**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI
VARIABEL KEPERCAYAAN
(Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh :

**ALPHA AMANDA THEA
NIM: 13510118**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI VARIABEL KEPERCAYAAN (Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung Malang)

SKRIPSI

Oleh:

ALPHA AMANDA THEA
NIM: 13510118

Telah Disetujui, 12 Juni 2017
Dosen Pembimbing,



Dr. Siswanto, S.E., M.Si
NIP. 19750906 200604 1 001

Mengetahui:
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei †
NIP 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI VARIABEL KEPERCAYAAN (Studi Kasus Pada PG. Kebon Agung)

SKRIPSI

Oleh :

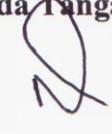
ALPHA AMANDA THEA

NIM: 13510118

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 10 Juli 2017

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Ahmad Mu'is, S.Ag., M.S.I : ()
NIDT. 19711110 20160801 1 043
2. Sekretaris/Pembimbing
Dr. Siswanto, S.E., M.Si : ()
NIP. 19750906 200604 1 001
3. Penguji Utama
Dra. Josina Judiari : ()
NILB. 41053



Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,

Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei†
NIP. 19750707 200501 1 005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alpha Amanda Thea
NIM : 13510118
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa "**skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI VARIABEL KEPERCAYAAN (Studi pada PG. KEBON AGUNG MALANG) adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 13 Juni 2017
Hormat saya,




Alpha Amanda Thea
NIM : 13510118

HALAMAN PERSEMBAHAN

*Karya ilmiah ini saya persembahkan kepada
kedua orang tua (ayah Samiaji dan ibu Sri Murtiani)
atas segala pengorbanan dan kasih sayanginya selama ini yang telah memberikan kesempatan
untuk merasakan pendidikan setinggi mungkin
serta adik-adik ku tercinta (Arozak Risqulloh dan Mutiara Hibatulloh) terimakasih
atas semangat dan dukungan yang selalu kalian berikan
dan seluruh keluarga yang telah mendukung dan memberikan do'a
tak lupa pula sahabat yang selalu memberi semangat dan mendukung hingga selesainya
karya ilmiah ini*

MOTTO

"Ketika kau berjuang dan mereka terus saja berkomentar, Itu adalah proses menjadi lebih baik yang tidak murah. Tidak akan sia-sia hasil yang kau dapat dari kerja keras itu. Karena orang yang cerdas akan menjadikan waktunya bernilai emas"



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian dapat terselesaikan dengan judul " Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan melalui Variabel Kepercayaan" (Studi PG. Kebon Agung Malang)".

Shalawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada junungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Mujia Rahardja selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, L.c., M.Ei selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Siswanto, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ayah Samiaji, Mama Sri Murtiani, dan adik-adik, serta seluruh keluarga tercinta terimakasih atas cinta kasih, do'a, dan dukungan secara moril, spirituil maupun materil.
7. Sahabat teristimewa Alen Krisdianto, terima kasih atas semangat, nasihat, sabar dan ikhlas dalam menemani proses pengerjaan tugas akhir skripsi berlangsung.

8. Sahabat-sahabatku Onit, Arinda, Pipit, Lidya, Puput, Istina yang selalu memberi semangat dikala mengerjakan skripsi dan terima kasih atas tawa, tangis, suka, duka, ikhlas, dan tulusnya kalian dalam memberikan warna dan cerita terbaik dalam hidup.
9. Teman-teman seperjuangan Manajemen 2013 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
10. Teman-teman DEMA Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan warna selama menjadi mahasiswa UIN dan membuka wawasan lebih dalam berorganisasi serta pengalaman-pengalaman berharga lainnya dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang selama ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Rabbal 'Alamin....

Malang, 13 Juni 2017

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 LatarBelakang	1
1.2 RumusanMasalah	9
1.3 TujuanPenelitian	9
1.4 ManfaatPenelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 PenelitianTerdahulu	11
2.2 KajianTeoritis.....	16
2.2.1 Kepemimpinan	16
2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan.....	16
2.2.1.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.2.1.3 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional.....	19
2.2.1.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional	20
2.2.1.5 KepemimpinanTransformasionaldalam Islam	22
2.2.2 Kepercayaan.....	28
2.2.2.1 PengertianKepercayaan.....	28
2.2.2.2 Dimensi Kepercayaan	30
2.2.2.3Elemen-elemen Kepercayaan.....	32
2.2.3 Produktivitas Karyawan	34
2.2.3.1 Pengertian Produktivitas Karyawan.....	34
2.2.3.2 Faktor-faktor Produktivitas Karyawan	35
2.2.3.3 Pengukuran Produktivitas Karyawan.....	37
2.2.3.6Produktivitas dalam Islam.....	40
2.2.4 Hubungan Antar Variabel	43
2.2.4.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan	43
2.2.4.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan	44
2.2.4.3 Hubungan Kepercayaan terhadap Produktivitas	

Karyawan.....	44
2.2.4.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan	46
2.3 Model Penelitian	47
2.4 Hipotesis.....	47

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	48
3.2 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian	48
3.3 Populasi dan Sampel	49
3.3.1 Pengertian Populasi	49
3.3.2 Pengertian Sampel	49
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	50
3.5 Data dan Jenis Data.....	51
3.5.1 Data Primer	51
3.5.2 Data Sekunder	51
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	53
3.7.1 Kepemimpinan Transformasional	54
3.7.2 Kepercayaan	55
3.7.3 Produktivitas Karyawan	56
3.8 Analisis Data	57
3.8.1 Uji Kualitas Data.....	57
3.8.2 Uji Validitas	57
3.8.3 Uji Realibilitas.....	58
3.9 Uji Asumsi Klasik	59
3.9.1 Uji Normalitas	59
3.9.2 Uji Linieritas	59
3.10 Uji Hipotesis/ Analisis Jalur	60

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	63
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan	63
4.1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan PG Kebon Agung	63
4.1.1.2 Lokasi Perusahaan	66
4.1.1.3 Visi dan Misi PG Kebon Agung.....	67
4.1.1.4 Struktur Organisasi PG Kebon Agung	67
4.1.1.1 Deskripsi Jabatan	68
4.1.1.6 Tenaga Kerja.....	72
4.1.1.7 Jam Kerja.....	75
4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	75
4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	79

4.1.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	80
4.1.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	80
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian	81
4.1.3.1	Variabel Kepemimpinan Transformasional	82
4.1.3.2	Variabel Produktivitas Karyawan.....	86
4.1.3.3	Variabel Kepercayaan.....	90
4.1.4	Uji Instrumen Data	94
4.1.4.1	Uji Validitas.....	94
4.1.4.2	Uji Reliabilitas	96
4.1.5	Uji Asumsi Klasik	97
4.1.5.1	Uji Normalitas	97
4.1.5.2	Uji Linieritas	97
4.1.6	Uji Hipotesis	98
4.1.6.1	Goodness of Fit Model	98
4.1.6.2	Pengujian Signifikansi Simultan	100
4.1.6.3	Pengujian Signifikansi Parsial	101
4.1.6.4	Konversi Diagram Jalur kedalam Model Pengukuran.....	103
4.1.6.5	Ada Pengaruh variable Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan yang dimediasi oleh variable Kepercayaan	106
4.1.7	Pembahasan	107
4.1.7.1	Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan.....	107
4.1.7.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan Secara Tidak Langsung melalui Variabel Kepercayaan.....	114
4.1.7.3	Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional ke Produktivitas Karyawan PG Kebon Agung Malang di Mediasi oleh Variabel Kepercayaan	117
BAB V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan.....	123
5.2	Saran	125
5.2.1	Saran Bagi Praktisi	125
5.2.2	Saran Bagi Peneliti Selanjutnya.....	125
DAFTAR PUSTAKA		127
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	11
Tabel 3.1 Teknik Pengumpulan Data.....	52
Tabel 3.2 Variabel, Indikator, Item.....	54
Tabel 4.1 Deskripsi Responden.....	77
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.	78
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia.....	79
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.	80
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja.	80
Tabel 4.6 Kriteria Interpretasi Skor.	81
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	82
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Produktivitas Karyawan.....	86
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kepercayaan.....	90
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.....	94
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	96
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas.	97
Tabel 4.13 Hasil Uji Linieritas.....	98
Tabel 4.14 Uji Hipotesis.	99
Tabel 4.15 Pengujian Signifikansi Simultan.....	100
Tabel 4.16 Pengujian Signifikansi Parsial.	102
Tabel 4.17 Pengaruh Secara Langsung dan Tidak Langsung.	105
Tabel 4.18 Standart Deviation dan Koefisien Jalur.	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	47
Gambar 3.1 Path Analysis.....	61
Gambar 4.1 Hasil Model Analisis jalur.....	104



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner

Lampiran2 Uji Validitas Dan Reliabilitas

Lampiran3 Uji Deskripsi Variabel

Lampiran4 Uji Asumsi Klasik

Lampiran 5 Uji Path (Analisis Jalur)



ABSTRAK

Alpha Amanda Thea . 2017, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan melalui Variabel Kepercayaan (Studi Kasus Pada PG Kebon Agung Malang)”

Pembimbing : Dr. Siswanto, M.Si

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, *Kepercayaan*, Produktivitas Karyawan

Latar Belakang Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dengan indikator variabel *Idealized Influenced (X1)*, *Inspirational Motivation (X2)*, *Intellectual Stimulation (X3)*, *Consideration (X4)* terhadap produktivitas karyawan pada PG Kebon Agung Malang yang di mediasi oleh kepercayaan dengan indikator *kredibilitas*, *reliabilitas* dan *intimasi*. Karena peran kepemimpinan transformasional mempunyai peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada perusahaan PG Kebon Agung Malang. Apabila peran pemimpin transformasional diterapkan secara baik didalam perusahaan, maka dapat menimbulkan kepercayaan dalam diri individu karyawan dan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas kerja karyawan di perusahaan tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* dimana tujuannya adalah untuk menguji antar variabel yang dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Sampel dalam penelitian ini adalah 77 responden. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan wawancara. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Path analysis*.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan PG Kebon Agung Malang sebesar 0,812 dan pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan PG Kebon Agung Malang sebesar 0,625. Sedangkan variabel kepercayaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan PG Kebon Agung Malang sebesar 1.437. Adapun kedudukan variabel kepercayaan dalam penelitian ini adalah sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*).

ABSTRACT

Alpha Amanda Thea. 2017, THESIS. Title: “The Influence of Transformational Leadership on Employee Productivity through Trust Variables (Case Study at PG Kebon Agung Malang)”

Advisor : Dr. Siswanto, M.Si

Keywords : Transformational Leadership, Trust, Employee, Productivity

This research background aims to know the influence of transformational leadership with variabel indicator Idealized Influenced (X1), Inspirational Motivation (X2), Intellectual Stimulation (X3), Consideration (X4) toward employee productivity at PG Kebon Agung Malang that mediated by trust with indicator Credibility, reliability and intimacy. Because the role of transformational leadership has an important role in improving employee productivity at the company of PG Kebon Agung Malang. If the role of a transformational leader is applied well within the company, it can create a trust in the individual employees and increase the productivity employees in the company indirectly.

This research uses quantitative approach with explanatory research as the type research where it aims to test between hypothesized variables. This research has hypotheses to be tested. The research samples are 77 respondents. Data were collected by using questionnaires and interviews. Data analysis in this research using Path analysis approach.

The research results indicate that there were direct influence of transformational leadership toward productivity of PG Kebon Agung Malang employee equal to 0,812 and indirect influence of transformational leadership toward productivity of PG Kebon Agung Malang employee equal to 0,625. While the variables of trust mediate the influence of transformational leadership toward employee productivity of PG Kebon Agung Malang equal to 1437. The position of trust variable in this research is as partial mediation.

مستخلص البحث

ألف أماندا طيا. 2017، العنوان: "تأثير رئاسة التحويلية على إنتاجية الموظفين بمتغير اعتقاد
(دراسة الحالية عند PG Kebon Agung مالانج)"

المشرف : الدكتور سيسوانطا الماجستير
الكلمات الرئيسية : رئاسة التحويلية والاعتقاد وإنتاجية الموظفين

تهدف خلفية البحث لمعرفة تأثير رئاسة التحويلية بمؤشر المتغير *Idealized Influenced* (X1), *Inspirational Motivation* (X2), *Intellectual Stimulation* (X3), *Consideration* (X4) على إنتاجية الموظفين في PG Kebon Agung مالانج التي تتوسط بالاعتقاد بمؤشر مصداقية وموثوقية والإيحاء. لأن لدور رئاسة التحويلية دور هام عند ارتقاء إنتاجية الموظفين في PG Kebon Agung مالانج. إن يطبق دور رئاسة التحويلية بتطبيق صحيح في الشركة، سوف ينشأ اعتقادا في الشخص الموظفين وارتقاء إنتاجية الموظفين غير مباشرة في الشركة.

يستخدم هذا البحث منهجا كمي بالنوع *explanatory research* حيث كان الهدف هو اختبار بين المتغيرات المفترضة. لهذا البحث فروض البحث التي سوف يختبر حقيقتها. كان سبعة وسبعين مشارك كعينات في هذا البحث. اجتمع البيانات بطريق الاستبانة والمقابلة. استخدم تحليل البيانات منهج *Path analysis* في هذا البحث.

تشير نتائج البحث إلى أن لرئاسة التحويلية تأثير على إنتاجية الموظفين ل PG Kebon Agung مالانج قدر 0,812 وتأثير غير مباشر عند رئاسة التحويلية على إنتاجية الموظفين ل PG Kebon Agung مالانج قدر 0,625. مع أن متغير اعتقاد تتوسط تأثير رئاسة التحويلية على إنتاجية الموظفين ل PG Kebon Agung مالانج قدر 1,437. أما مقام متغير اعتقاد في هذا البحث هو كمتغير بالتوسط النصف (*partial mediation*).

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring era globalisasi dimana perkembangan perusahaan di dunia sangat pesat, sehingga menimbulkan persaingan antar perusahaan sejenis yang sangat ketat. Sebagian besar, suatu perusahaan memiliki tujuan yang sama yakni berorientasi untuk mendapatkan sejumlah laba semaksimal mungkin serta adanya kontinuitas kelancaran dalam menjalankan usahanya.

Produksi merupakan pusat pelaksanaan kegiatan yang konkrit bagi pengadaan barang dan jasa pada suatu badan usaha dan perusahaan. Proses produksi tersebut merupakan bagian yang terpenting dalam perusahaan, karena apabila berhenti maka perusahaan akan mengalami kerugian. Bisnis yang sarat akan persaingan sekarang ini menimbulkan berbagai cara bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Salah satu cara yang dilakukan adalah upaya peningkatan produktivitas karyawan. Tidak dapat dipungkiri bahwa teknologi mutakhir sangat lebih menunjang produktivitas, akan tetapi bagaimanapun juga motor penggerak teknologi tetaplah manusia (karyawan).

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan adanya tenaga kerja profesional serta semangat kerja yang tinggi, untuk mencapai target produksi yang ditentukan dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Dalam hal ini peranan pemimpin yang sebagai panutan dalam sebuah organisasi sangat diperlukan untuk menentukan keputusan-keputusan dalam pencapaian tujuan

organisasi. Oleh sebab itu, pemimpin yang mempunyai jiwa pemimpin atau jiwa kepemimpinan diperlukan untuk mengatur perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Robbins (2001: 56), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, atau memberi motivasi kerja, dan membuat jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sehingga setiap pemimpin akan memperlihatkan gaya kepemimpinannya lewat ucapan, sikap tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain.

Adapun dengan produktivitas karyawan tidak akan terlepas dari peran kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan kepemimpinan dapat mengarahkan tujuan organisasi dan memotivasi perilaku kearah pencapaian tujuan perusahaan. Kepemimpinan merupakan faktor penting dari perusahaan, sebab dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi Efektivitas Kerja, Efisiensi Kerja, Semangat Kerja, Disiplin Kerja, Sulistiyani dan Rosyidah, (2003:200).

Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi/perusahaan yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasi organisasi, akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional menggunakan perilaku atau cara yang dipilih dan

dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi, Nawawi (2003: 113).

Bass (1985 dalam Khaerul, 2009) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkan yang menyebabkan pengaruh langsung terhadap peningkatan produktivitas karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Ralph & Robert (2000) menjelaskan bahwa dalam melakukan penelitian menggunakan variabel motivasi, komitmen dan kekuatan norma untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian yang didapat yaitu tidak semua variabel menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Dikarenakan pengaruh dari citra diri pemimpin transformasional tidak berdampak signifikan dengan variabel yang diujikan.

Sedangkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Rahmat (2015) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan PT Pos Indonesia dan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap produktivitas kerja karyawan. Kemudian ada juga penelitian yang dilakukan oleh Foong pada tahun menjelaskan bahwa penggunaan perilaku kepemimpinan dan hasil kerja secara signifikan berkorelasi. Hasil regresi

menunjukkan bahwa dari kepuasan kerja, komitmen organisasi dan dari produktivitas dijelaskan dengan menggunakan perilaku kepemimpinan.

Disamping peran pemimpin transformasional yang menjadi penggerak karyawan untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan, salah satu faktor lain yang mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan adalah kepercayaan karyawan. Kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana kita memiliki keyakinan padanya. Kepercayaan pada karyawan yaitu berupa pelaksanaan perintah pimpinan dan berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja karyawan tersebut.

Menurut Moorman (1993) mengatakan bahwa Kepercayaan merupakan kondisi mental yang didasarkan oleh situasi seseorang dan konteks sosialnya. Ketika seseorang mengambil suatu keputusan, ia akan lebih memilih keputusan berdasarkan pilihan dari orang-orang yang lebih dapat ia percaya dari pada yang kurang dipercayai.

Peningkatan pada produktivitas kerja karyawan salah satunya disebabkan oleh timbulnya kepercayaan individu karyawan terhadap pemimpinnya yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan tersebut. Produktivitas karyawan menjadi pusat perhatian dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Efisiensi diukur dengan rasio output dan input. Atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kerja. Analisis yang lebih mengonsertasikan pada produktivitas kerja akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu motivasi dari karyawan dan kemampuan dari karyawan untuk bekerja.

Pada jurnal penelitian yang dilaksanakan oleh Christian (2015) menjelaskan bahwa peneliti menemukan bukti kuat efek positif pengaruh trust terhadap produktivitas, terlebih pada lembaga ekonomi-yudisial tetapi tidak terdapat pada lembaga politik. Lalu, penelitian tentang kepercayaan dan produktivitas kerja yang dilaksanakan oleh Viktoria & Kenning (2012) menunjukkan bahwa ciri-ciri kepribadian yang terkait dengan merek mempengaruhi dan signifikan memprediksi daya tarik sebuah merek. Merek mempengaruhi secara positif terkait dengan ketulusan, kegembiraan dan kecanggihan, sementara kekasaran memiliki efek negatif. Kepercayaan karyawan terkait dengan sifat kepribadian ketulusan, sedangkan karyawan mempengaruhi diidentifikasi memiliki hubungan signifikan lebih kuat dengan karyawan.

Dalam kenyataannya, para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Kemudian, timbul pertanyaan, apa kriteria seorang pemimpin yang efektif? hampir semua orang apabila diajukan pertanyaan tersebut, akan menjawab bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau kualitas diri tertentu yang diinginkan

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan dari bawahan yang akan berpengaruh terhadap cara kerjanya. Pengaruh tersebut membuat bawahannya merasa kagum, loyal, dan munculnya kepercayaan dari bawahan terhadap pemimpinnya. Bentuk

dari kepercayaan individu karyawan terhadap pemimpinnya adalah peningkatan dari tingkat produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Philip M. (2016) menjelaskan bahwa dalam penelitian yang dilakukan menggunakan variabel selain kepercayaan. Dan hasil yang didapat yaitu tidak terdapat hasil yang signifikan untuk mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan dikarenakan keterkaitan variabel lain yang ikut serta dalam mempengaruhinya. Sedangkan, penelitian yang dilaksanakan oleh Alexander (2013) menjelaskan bahwa terdapat hasil yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan variabel trust yang dipengaruhi oleh variabel pengikut lainnya.

Pemimpin transformasional memiliki peran utama dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan. Peran pemimpin transformasional dalam perusahaan juga didukung oleh kepercayaan para karyawan terhadap pemimpinnya yang timbul dikarenakan dari cara mempengaruhi bawahannya melalui kharisma diri yang dimiliki. Kepercayaan para karyawan menghasilkan pengaruh terhadap produktivitas kerja yang ia lakukan. Para karyawan merasa bersemangat dalam peningkatan produktivitas kerjanya dan hal itu akan mempengaruhi efisiensi perusahaan. Seperti yang dijabarkan dalam jurnal penelitian yang dilaksanakan oleh Jung & Avolio (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung dan tidak langsung pada produktivitas kerja dimediasi melalui kepercayaan pengikut pada pemimpin. Namun, kepemimpinan transaksional hanya efek tidak langsung pada produktivitas kerja dimediasi melalui kepercayaan pengikut.

Selanjutnya, untuk menguji penelitian ini peneliti menggunakan salah satu teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994: 199-218) yaitu kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yaitu Idealisme (*Individualized influence*), Inspirasional (*Inspirational motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulasi*), Konsiderasi individual (*Individualized Consideration*). Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja yang dimediasi dengan kepercayaan maka peneliti mencoba kebenaran teori yang sudah ada dengan menggunakan metode analisis path.

Perusahaan Pabrik Gula Kebon Agung Malang merupakan perusahaan yang bergerak pada produksi gula yang tergolong cukup besar dan berkembang di Kota Malang. PG Kebon Agung Malang memiliki karyawan sebesar 327 karyawan, yang dimana peran pemimpin di perusahaan sangat penting dalam kemajuan perusahaan. Pemimpin transforman diperlukan untuk memotivasi karyawan agar karyawan melakukan produktivitas kerja secara optimal. Kenapa peneliti memilih obyek penelitian pada PG. Kebon Agung Malang? Karena selama kurang lebih satu bulan peneliti pernah bergabung dalam perusahaan PG. Kebon Agung Malang untuk melakukan kegiatan penelitian skripsi, dimana peneliti menjumpai adanya pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Pada hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan salah satu karyawan pada PG. Kebon Agung Malang menjelaskan bahwa dalam 2 tahun silam, perusahaan PG. Kebon Agung Malang mengalami penurunan dalam menghasilkan output. Produksi yang semakin berkurang dari

target setiap tahunnya. Hal itu disebabkan oleh kemunduran produktivitas yang dilakukan setiap karyawan pada perusahaan tersebut. Pada saat musim giling tiba, produksi tebu pada PG Kebon Agung Malang tidak dapat mencapai target yang dituju dan hal ini dapat merugikan para petani yang masuk jaringan perusahaan tersebut.

Penurunan hasil produksi disebabkan oleh menurunnya semangat untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam diri individu karyawan PG Kebon Agung Malang. Sedangkan peranan seorang pemimpin dirasa kurang optimal dalam mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan kerja secara optimal dan hal ini berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

Dalam hal ini, peran pemimpin transforman yang sebagai penggerak perubahan sangat penting untuk mengubah tiap individu karyawan menjadi lebih bersemangat dalam memaksimalkan kerjanya. Hal ini dapat diterapkan pada perusahaan PG. Kebon Agung Malang sebagai bentuk peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Dengan adanya latar belakang yang menyebutkan pentingnya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan dalam perusahaan dan nantinya diharapkan akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan tersebut. Peneliti berkeinginan untuk mengembangkan teori kepemimpinan transformasional lewat penelitian ilmiah dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode analisis path sebagai alat untuk meneliti.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini ditujukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan karyawan, sehingga judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan melalui Variabel Kepercayaan” Studi pada PG Kebon Agung Malang**”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan di atas, maka dalam hal ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh terhadap produktivitas karyawan (Y) secara langsung di PG Kebon Agung Malang?
2. Apakah kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh terhadap produktivitas karyawan (Y) melalui kepercayaan (Z) secara tidak langsung di PG Kebon Agung Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap produktivitas karyawan (Y) secara langsung.
2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap produktivitas karyawan (Y) melalui kepercayaan (Z) secara tidak langsung.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Dengan dilakukannya penelitian ini, hasilnya diharapkan dapat memberikan tambahan informasi terhadap perkembangan keilmuan, khususnya ilmu manajemen, konsentrasi Sumber Daya Manusia yang membahas tentang kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini berguna sebagai pertimbangan seberapa pentingnya pemimpin transformasi dalam menjalankan perusahaan yang berdampak pada produktivitas karyawannya dan dimediasi oleh kepercayaan karyawan kepada pemimpinnya.

3. Bagi Universitas

Manfaat penelitian bagi Universitas Islam Negeri Malang, diharapkan dapat memberikan input dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen, konsentrasi Sumber Daya Manusia yang membahas tentang kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Di dalam penelitian ini terdapat penelitian terdahulu yang bertujuan agar peneliti melakukan inovasi terhadap penelitiannya (di bagian mana letak perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya). Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Setyo (2014) dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan PT Basunjaya Nastari*. Tujuan penelitian ini adalah melihat pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian Eksplanasi (Explanatory Research). Penelitian ini menggunakan metode penggunaan kuisisioner (angket). Populasi terdiri dari 40 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Alat uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda (Multiple Regression).

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki tingkat signifikan sebesar 0,143 yang artinya kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sedangkan budaya organisasi memiliki tingkat signifikan 0,004 yang artinya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Secara

simultan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki tingkat signifikan 0,003 yang artinya positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Kedua, penelitian dilaksanakan oleh Rahmat (2015) dengan judul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan*. Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan PT. Pos Indonesia Pusat Bandung.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis verifikatif. Data diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 101 responden yaitu karyawan PT. Pos Indonesia Pusat Bandung. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *convenience sampling* dengan menggunakan analisis regresi sederhana, analisis korelasi *rank spearman* dan analisis koefisien determinasi. Sedangkan dalam proses pengolahan data menggunakan bantuan program *Microsoft Excel 2007* dan *SPSS 13 for Windows*.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa 79,4% gaya kepemimpinan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan karyawan PT. Pos Indonesia Bandung dan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap produktivitas kerja karyawan yaitu sebesar 89.1%.

Ketiga, sumber penelitian didapat dari Jurnal Internasional yang dilaksanakan oleh Foong (2001) yang berjudul *Leadership behaviours: effect on job satisfaction, productivity and organizational commitment*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan pada

hasil kerja di Singapura. Sangat sedikit penelitian yang berkaitan dengan hal ini yang telah dilakukan di pelayanan kesehatan Singapura. Perbandingan hasil antara jenis pengaturan dan sampel akan memungkinkan pemahaman yang lebih baik dari hubungan antara perilaku kepemimpinan dan hasil karyawan. Dengan demikian membantu untuk menentukan apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

Metode Penelitian dieksplorasi dari hubungan antara lima perilaku kepemimpinan diidentifikasi oleh Kouzes dan Posner dan hasil kerja dari perawat yang terdaftar di Rumah Sakit umum. Kuesioner survei yang digunakan untuk memperoleh tanggapan dari 100 perawat terdaftar dan 20 manajer rumah sakit. Data yang dikumpulkan meliputi karakteristik demografi dan sejauh mana lima jenis perilaku kepemimpinan yang diterapkan di rumah sakit tersebut. Selain itu, tingkat kepuasan kerja perawat, tingkat produktivitas dan tingkat komitmen organisasi dijelaskan.

Hasil penelitian menunjukkan kecenderungan yang sama dengan penelitian asli di Amerika Serikat. Penggunaan perilaku kepemimpinan dan hasil kerja secara signifikan berkorelasi. Hasil regresi menunjukkan bahwa 29% dari kepuasan kerja, 22% dari komitmen organisasi dan 9% dari produktivitas dijelaskan dengan menggunakan perilaku kepemimpinan.

Keempat, penelitian dilaksanakan oleh Christian (2015) yang bersumber dari Jurnal Internasional dengan judul *The Productivity of Trust*. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh dari kepercayaan sosial terhadap produktivitas. Metode penelitian menggunakan pengembangan dari teori

produktivitas itu sendiri. Dan hasil yang didapat dari penelitian tersebut adalah terdapat bukti kuat atau signifikan antara kepercayaan dengan produktivitas. Pengaruh tersebut terdapat dalam lembaga ekonomi-yudisial tetapi tidak terdapat pada lembaga politik.

Kelima, penelitian dilaksanakan oleh Alexander (2016) yang bersumber dari Jurnal Internasional dengan judul *effects of transformational and transactional leadership and the mediating role of trust and value congruence on follower performance*. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dimediasi oleh kepercayaan dan nilai kerja karyawan. Metode penelitian menggunakan path analisis LISREL dan koresponden berjumlah 194 karyawan yang bekerja pada kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung dan tidak langsung pada nilai kerja yang dimediasi melalui kepercayaan karyawan. Namun, kepemimpinan transaksional memiliki efek tidak langsung pada nilai kerja karyawan yang dimediasi melalui kepercayaan karyawan.

Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Nama Peneliti	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Setyo (2014)	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebagai variabel	Regresi Linier Berganda	Secara parsial Kepemimpinan Transformasional tidak

		<p>bebas, Produktivitas</p> <p>Karyawan sebagai variabel terikat</p>		<p>berpengaruh signifikan terhadap produktivitas sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sedangkan secara simultan, variabel keduanya berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan.</p>
2	Rahmat (2015)	<p>Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas dan Produktivitas Karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>Analisis Regresi Sederhana</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh kuat secara signifikan terhadap produktivitas karyawan PT POS INDONESIA</p>
3	Foong (2001)	<p>Kebiasaan Pemimpin dan Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas, Produktivitas</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Komitmen Organisasi, Produktivitas Karyawan berpengaruh</p>

		Karyawan sebagai variabel terikat		secara signifikan terhadap Kebiasaan Pemimpin
4	Christian (2015)	Produktivitas sebagai variabel bebas dan Trust sebagai variabel terikat	Pengembangan teori produktivitas	Trust berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas pada lembaga ekonomi sedangkan pada lembaga politik tidak.
5	Alexander (2016)	Transformasional dan Transaksional sebagai variabel bebas, trust sebagai variabel mediasi dan nilai kerja sebagai variabel terikat	Analisis Path	Pada Transformasional memiliki efek secara langsung dan tidak langsung terhadap nilai kerja yang dimediasi oleh trust sedangkan transaksional memiliki efek secara tidak langsung.

2.2 Kajian teori

2.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Siagian (2003: 2) keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan organisasi tersebut. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kelebihan berupa kepemimpinan. Sedangkan, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan yang sama. Untuk lebih jelasnya dibawah ini akan diuraikan pendapat para ahli tentang definisi kepemimpinan antara lain.

Menurut Stoner (Umar 2005: 31) kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dan menurut Siagian (2003: 8) kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang meyakinkan orang lain sehingga dapat diarahkan maksimal untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Menurut Jacob (1990) kepemimpinan adalah interaksi antar individu dan bila seseorang memberikan informasi dengan cara tertentu, sehingga yang lain akan mengerti bahwa hasil kerjanya akan lebih baik bila ia berperilaku seperti yang diusulkan atau yang diinginkan.

Sedangkan menurut Italiani (2013: 453) kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut untuk mencapai tujuan. Menurut Terry (Ruyatnasih dkk : 2013:1106) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam keadaan tertentu.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2.2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinan transformasional yang merupakan perluasan dari kepemimpinan karismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari mereka (Supriyanto, 2012: 696).

Menurut Robbins (2010:473) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan konsep awal kepemimpinan transformasional diformulasikan oleh Burn (1978) dalam Siswanto & Sucipto (2008:199) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Selanjutnya Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

Dan menurut Robbins & Coulter (2007:194) pemimpin transformasi adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan yang sifatnya individu dan stimulasi intelektual, serta memiliki kharisma. Menurut Italiani (2013:455) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

2.2.1.2 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diprediksikan mampu mendorong terciptanya efektifitas institusi pendidikan. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik.

Kepemimpinan transformasional memiliki makna dan orientasi masa depan (*future oriented*) institusi pendidikan diantaranya kebutuhan menanamkan budaya inovasi dan kreatifitas dalam meningkatkan kreativitas dalam meningkatkan mutu dan eksistensi institusi pendidikan. Hal ini penting karena warga institusi pendidikan terutama peserta didik berharap banyak untuk terciptanya institusi pendidikan yang berkualitas, produktif serta profesional dalam menapaki masa depan dan segala tantangan yang ada.

Ciri pemimpin transformasional diantaranya:

- a. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.

- b. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi
- c. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

2.2.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor yang bisa disebut 4I, yaitu :

1. Karisma idealism (Idealized Influence) yang dimiliki pemimpin.
2. Motivasi inspirasional (Inspirational Motivation) dari pemimpin dan pengikut.
3. Stimulasi intelektual (Intellectual Motivation) oleh pemimpin kepada pengikut.
4. Perhatian kepada individu (Individualized Consideration) dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh.

Para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika membantu meningkatkan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan grup, organisasi maupun masyarakat. (Bass dan Avolio (1994) dalam (Junaidi 2013:19)).

Menurut Bass dan Avolio (1995) dalam Wagimo & Djamaludin (2013:116-117) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

1. Idealized Influenced (Karisma)

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respect dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (follower) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki referent power, sehingga layak ditiru, memiliki standart yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

2. Inspirational Motivation (inspirasi)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

3. Intellectual Stimulation (Stimulasi intelektual)

Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan

dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4. Individualized Consideration (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti : kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang. 30 Pendapat Bass (dalam Mutamimah, 2001:3) tersebut didukung oleh pendapat Yukl (1998:297) dan O'Leary (2001:22) yang menyatakan bahwa Charismatic Leadership, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

2.2.1.4 Kepemimpinan Transformasional dalam Islam

Rasulullah Muhammad SAW memiliki keteladanan dalam bidang kepemimpinan. Kepemimpinan Rasulullah meliputi dimensi kepemimpinan diri, pemimpin bisnis, pemimpin keluarga sakinah, pemimpin dakwah, pemimpin pendidikan holistik, pemimpin hukum, pemimpin militer. Perilaku pemimpin yang ideal yaitu perilaku yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah*”.

Setelah ayat-ayat yang lalu mengecam kaum munafik dan orang-orang yang lemah imannya. Kini ayat di atas mengarah kepada orang-orang yang beriman, memuji sikap mereka yang meneladani Nabi SAW. Ayat di atas menyatakan: *Sesungguhnya telah ada bagi kamu pada diri Rasulullah yakni Nabi Muhammad SAW. suri teladan yang baik bagi kamu yakni bagi orang yang senantiasa mengharap rahmat kasih sayang Allah dan kebahagiaan hari Kiamat, serta teladan bagi mereka yang berdzikir mengingat kepada Allah dan menyebut nama-Nya dengan banyak baik dalam suasana susah maupun senang.*

Menurut Quraish Shihab dalam tafsirnya (2009), mengemukakan ayat ini masih merupakan kecaman kepada orang-orang munafik yang mengaku memeluk Islam, tetapi tidak mencerminkan ajaran Islam. Kecaman itu dikesankan oleh kata (لَقَدْ) *laqad*. Seakan-akan ayat itu menyatakan:

“Kamu telah melakukan aneka kedurhakaan, padahal sesungguhnya di tengah kamu semua ada Nabi Muhammad yang mestinya kamu teladani”.

Kata (أُسْوَةٌ) *uswah* atau *iswah* berarti teladan. Pakar tafsir az-Zamakhsyari ketika menafsirkan ayat di atas, mengemukakan dua kemungkinan tentang maksud keteladanan yang terdapat pada diri Rasul itu. Pertama, dalam arti kepribadian beliau secara totalitasnya adalah teladan. Kedua, dalam arti terdapat dalam kepribadian beliau hal-hal yang patut diteladani. Pendapat pertama lebih kuat dan merupakan pilihan banyak ulama. Kata *fi* dalam firman-Nya : *firasulillah* berfungsi mengangkat dari diri Rasul satu sifat yang hendaknya diteladani, tetapi

ternyata yang diangkatnya adalah Rasulullah SAW. Sendiri dengan seluruh totalitas beliau.

Kalimat (الأخر واليوم لله يرجو كان لمن) berfungsi menjelaskan sifat orang-orang yang mestinya meneladani Rasulullah SAW. Memang, untuk meneladani Rasul SAW. secara sempurna diperlukan kedua hal yang disebut ayat di atas.

Demikian juga dengan dzikir kepada Allah dan selalu mengingatnya. Penyebutan kalimat *“bagi orang yang mengaharap Allah dan hari Kemudian”* bertujuan mengisyaratkan bahwa orang-orang yang mengharap ganjaran Allah dan kebahagiaan hari Akhirat tentu mengindahkan tuntunan itu, sedang yang tidak mengindahkan dapat dinilai tidak mengharapkan ganjaran Ilahi.

Dalam konteks Perang Khandaq ini, banyak sekali sikap dan perbuatan beliau yang perlu diteladani. Antara lain keterlibatan beliau secara langsung dalam kegiatan perang, bahkan menggali parit. Juga dalam membakar semangat dan menyanyikan lagu-lagu perjuangan dan pujian kepada Allah. Juga dalam suka dan duka, haus dan dahaga yang dialami oleh seluruh pasukan kaum muslimin. Ayat ini, walau berbicara dalam konteks Perang Khandaq, tetapi juga mencakup kewajiban atau anjuran meneladani beliau walau di luar konteks tersebut. Ini karena Allah telah mempersiapkan tokoh agung untuk menjadi teladan bagi semua manusia. Yang Maha Kuasa sendiri yang mendidik beliau.

Sedangkan menurut Imam Al-Qarafi dalam Quraish Shihab (2009:245), mengemukakan selain Nabi dan Rasul, nabi Muhammad juga sebagai Mufti dan Hakim. Disamping sebagai pemimpin masyarakat dan sebagai pribadi. Dalam kedudukannya beliau sebagai:

1. Nabi dan Rasul, maka ucapan dan sikapnya pasti benar karena bersumber dari Allah.
2. Sebagai Mufti, fatwa beliau adalah berdasar pemahaman atas teks-teks keagamaan, dimana beliau diberi wewenang oleh Allah untuk menjelaskannya. Fatwa beliau berlaku bagi semua manusia.
3. Sebagai Hakim, maka ketetapan hukum yang beliau putuskan secara formal pasti benar.
4. Pemimpin masyarakat, maka tentu saja petunjuk-petunjuk dalam kemasyarakatan disesuaikan dengan kondisi masyarakat dan perkembangannya, sehingga tidak tertutup kemungkinan lahirnya perbedaan kemasyarakatan antara satu masyarakat dengan masyarakat lain, bahkan masyarakat yang sama dalam kurun waktu berbeda.

Pemimpin yang sukses dalam organisasi adalah pemimpin yang juga mampu memimpin. Seorang pemimpin sekalipun tidak mempunyai bawahan tetap melaksanakan tugasnya, tidak saja harus baik tetapi juga harus benar untuk mewujudkan cita-cita organisasi dan perusahaan (Diana 2008: 175).

Ilfi Nur Diana (2008:175), mengemukakan terdapat beberapa azas bangunan kepemimpinan yaitu:

a. Keimanan dan Ketakwaan

Seorang pemimpin haruslah mempunyai tingkat keimanan dan ketakwaan yang tinggi, sehingga memahami bahwa kemampuan memimpin yang dia miliki adalah perintah Tuhan. Dan sebagai manusia mempunyai kelebihan dan

kekurangan. Ia harus berusaha dan menyadarkan usahanya pada sang pencipta dan penuh tawakal.

Menurut hadist riwayat Ibnu Majah:

Nabi bersabda : *“Andai kamu tawakal kepada Allah dengan sepenuhnya, maka Allah akan memberikan rezeki, sebagaimana Allah memberi rezeki pada burung yang keluar di pagi hari dalam keadaan lapar, pulang di sore hari dalam keadaan kenyang.”* (Matan lain: Turmudzi 2266, Ahmad 348).

b. Kekuasaan dan wewenang sesuai dengan yang diberikan oleh Tuhan

Selanjutnya kepemimpinan erat kaitannya dengan kekuasaan, namun dalam Islam pemilik kekuasaan tertinggi adalah Allah SWT, manusia hanya mendapat amanah dari pemegang kekuasaan tertinggi.

Menurut hadist riwayat Bukhori:

Nabi setelah selesai sholat makubah berzikir : *“Tidak ada tuhan selain Allah yang maha Esa yang menyamai, bagi-Nya kekuasaan dan segala puji bagi-Nya, maha kuasa atas segala sesuatu, Ya Allah, tiada yang bisa mencegah apa yang engkau berikan, tiada yang bisa memberi apa yang engkau tahan, dan kekayaan tidak akan memberi manfaat.”*

Hadist tersebut menunjukkan bahwa di atas pemimpin masih ada lagi yang maha memiliki kekuasaan yaitu Allah SWT. Seperti yang dijelaskan pada surat An-nisa 4 : 59, yaitu :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن
 نَنزَعْنَم فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
 الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Raul (nya), dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Dalam pandangan Islam, wewenang yang diperoleh sejalan dengan ruang lingkup tingkatan tugas dan tanggung jawab manajer, serta wewenang yang diberikan oleh Tuhan kepada Khalifah-Nya, yakni memiliki kewenangan atas bumi dan segala isinya, dengan tugas memakmurkan bumi ini. Sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an pada surat As-shaad, 38:26 yaitu :

يٰۤاٰدَمُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
 الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ
 عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya : *Hai Daud, Sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berikanlah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, Karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, Karena mereka melupakan hari perhitungan.*

c. Musyawarah

Asas yang tak kalah penting adalah asas musyawarah diterangkan dalam surat Al- Imran ayat 159 yaitu :

فِيمَا رَحِمَهُ مِنْ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَكُنْ مِنْكُمْ لَمَنْ خَلَفَ بِكُمْ فَأَنْزِلْنَاهُمْ فِي الْأَرْضِ كَثِيفًا
 مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
 فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.

Berdasarkan uraian di atas yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa Islam mewajibkan perlu adanya pemimpin dan pemimpin tersebut haruslah orang-orang yang sholeh, beriman, dan berakhlak mulia dan memiliki azas kepemimpinan. Sebagai gambaran pemimpin Islam telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

Akhlak Nabi Muhammad SAW antara lain sikap pemaaf, kasih terhadap sesama, sayang terhadap fakir miskin dan anak-anak yatim. Bahkan Muhammad SAW bersikap kasih sayang kepada musuh yang membenci dan memfitnahnya. Adapun sifat-sifat kepemimpinan yakni amanah, fathonah, shidig dan tablig (Mangkunegara, 2008: 58).

2.2.2 Kepercayaan

2.2.2.1 Pengertian Kepercayaan

Kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana kita memiliki keyakinan padanya. Kepercayaan merupakan kondisi

mental yang didasarkan oleh situasi seseorang dan konteks sosialnya. Ketika seseorang mengambil suatu keputusan, ia akan lebih memilih keputusan berdasarkan pilihan dari orang-orang yang lebih dapat ia percaya dari pada yang kurang dipercayai (Moorman, 1993).

Menurut Rousseau (1998), kepercayaan adalah wilayah psikologis yang merupakan perhatian untuk menerima apa adanya berdasarkan harapan terhadap perilaku yang baik dari orang lain. Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan satu pihak untuk menerima resiko dari tindakan pihak lain berdasarkan harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan penting untuk pihak yang mempercayainya, terlepas dari kemampuan untuk mengawasi dan mengendalikan tindakan pihak yang dipercaya (Mayer et al, 1995).

Sedangkan menurut Ba dan Pavlou (2002) mendefinisikan kepercayaan sebagai penilaian hubungan seseorang dengan orang lain yang akan melakukan transaksi tertentu sesuai dengan harapan dalam sebuah lingkungan yang penuh ketidakpastian. Kepercayaan terjadi ketika seseorang yakin dengan reliabilitas dan integritas dari orang yang dipercaya (Morgan & Hunt, 1994).

Doney dan Canon (1997) bahwa penciptaan awal hubungan mitra dengan pelanggan didasarkan atas kepercayaan. Hal yang senada juga dikemukakan oleh McKnight, Kacmar, dan Choudry (dalam Bachmann & Zaheer, 2006), menyatakan bahwa kepercayaan dibangun sebelum pihak-pihak tertentu saling mengenal satu sama lain melalui interaksi atau transaksi.

Menurut Rosseau, Sitkin, dan Camere (1998), definisi kepercayaan dalam berbagai konteks yaitu kesediaan seseorang untuk menerima resiko. Diadaptasi

dari definisi tersebut, Lim et al (2001) menyatakan kepercayaan konsumen dalam berbelanja internet sebagai kesediaan konsumen untuk mengekspos dirinya terhadap kemungkinan rugi yang dialami selama transaksi berbelanja melalui internet, didasarkan harapan bahwa penjual menjanjikan transaksi yang akan memuaskan konsumen dan mampu untuk mengirim barang atau jasa yang telah dijanjikan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan adalah kesediaan satu pihak menerima resiko dari pihak lain berdasarkan keyakinan dan harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan sesuai yang diharapkan, meskipun kedua belah pihak belum mengenal satu sama lain.

2.2.2.2 Dimensi Kepercayaan

Menurut McKnight, Kacmar, dan Choudry (dalam Bachmann & Zaheer, 2006), kepercayaan dibangun antara pihak-pihak yang belum saling mengenal baik dalam interaksi maupun proses transaksi. McKnight *et al* (2002a) menyatakan bahwa ada dua dimensi kepercayaan, yaitu:

a. Trusting Belief

Trusting belief adalah sejauh mana seseorang percaya dan merasa yakin terhadap orang lain dalam suatu situasi. *Trusting belief* adalah persepsi pihak yang percaya terhadap pihak yang dipercaya yang mana pihak yang dipercaya memiliki karakteristik yang akan menguntungkan pihak yang mempercayai. McKnight *et al* (2002a) menyatakan bahwa ada tiga elemen yang membangun *trusting belief*, yaitu *benevolence*, *integrity*, *competence*.

1. *Benevolence*

Benevolence (niat baik) berarti seberapa besar seseorang percaya kepada pimpinan untuk berperilaku baik kepada bawahan. *Benevolence* merupakan kesediaan pimpinan untuk melayani kepentingan bawahan.

2. *Integrity*

Integrity (integritas) adalah seberapa besar keyakinan seseorang terhadap kejujuran pimpinan untuk menjaga dan memenuhi kesepakatan yang telah dibuat kepada bawahan.

3. *Competence*

Competence (kompetensi) adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuan yang dimiliki pimpinan untuk membantu bawahan dalam melakukan sesuatu sesuai dengan yang dibutuhkan bawahan tersebut. Esensi dari kompetensi adalah seberapa besar keberhasilan pimpinan untuk menghasilkan hal yang diinginkan oleh bawahan. Inti dari kompetensi adalah kemampuan pimpinan untuk memenuhi kebutuhan bawahan.

b. *Trusting Intention*

Trusting intention adalah suatu hal yang disengaja dimana seseorang siap bergantung pada orang lain dalam suatu situasi, ini terjadi secara pribadi dan mengarah langsung kepada orang lain. *Trusting intention* didasarkan pada kepercayaan kognitif seseorang

kepada orang lain. McKnight *et al* (2002a) menyatakan bahwa ada dua elemen yang membangun *trusting intention* yaitu *willingness to depend* dan *subjective probability of depending*.

1. *Willingness to depend*

Willingness to depend adalah kesediaan bawahan untuk bergantung kepada pimpinan berupa penerimaan resiko atau konsekuensi negatif yang mungkin terjadi.

2. *Subjective probability of depending*

Subjective probability of depending adalah kesediaan bawahan secara subjektif berupa pemberian informasi pribadi kepada pimpinan, melakukan transaksi, serta bersedia untuk mengikuti saran atau permintaan dari pimpinan.

2.2.2.3 Elemen-elemen kepercayaan

Menurut Barners dikutip oleh Kusmayadi (2007), beberapa elemen penting dari kepercayaan adalah :

1. Kepercayaan merupakan perkembangan dari pengamalan dan tindakan dimasa lalu watak yang diharapkan dari mitra seperti dapat dipercaya dan dapat diandalkan.
2. Kepercayaan melibatkan kesediaan untuk menempatkan diri dalam resiko.
3. Kepercayaan melibatkan perasaan aman dan yakin pada diri mitra.

Peppers dan Rogers dalam Wijaya dan Thio (2006) menyatakan bahwa komponen-komponen kepercayaan adalah :

1. Kredibilitas

Kredibilitas bearti bahwa karyawan jujur dan kata-katanya dapat dipercaya. Kredibilitas harus dilakukan dengan kata-kata, “ saya dapat mempercayai apa yang dikatannya mengenai.....”. Bentuk lain yang berhubungan adalah *believeability* dan *truthfulness*.

2. Reliabilitas

Reliabilitas bearti sesuatu yang bersifat *reliable* atau dapat diandalkan. Ini berarti berhubungan dengan kualitas individu atau organisasi. Reliabilitas harus dilakukan dengan tindakan “saya dapat mempercayai apa yang akan dilakukannya...”. Bentuk lain yang berhubungan adalah *predictability* dan *familiarity*.

3. Intimacy

Kata yang berhubungan adalah integritas yang bearti karyawan memiliki kualitas sebagai karyawan yang memiliki prinsip moral yang kuat. Integritas menunjukkan adanya internal *consistency*, ada kesesuaian antara apa yang dikatakan dan dilakukan, ada konsistensi antara pikiran dan tindakan .Selain itu integritas juga menunjukkan adanya ketulusan.

2.2.3 Produktivitas Karyawan

2.2.3.1 Pengertian produktivitas karyawan

Bennet Silalahi, (1999) dalam bukunya yang berjudul “Performance Appraisal, Penilaian Unjuk Kerja“ mengatakan bahwa pada dasarnya Produktivitas adalah kaitan antara keluaran dan sebgaiian keseluruhan masukan terkait diukur dalam bentuk nyata atau volume fisik. Produktivitas dapat diaplikasikan untuk negara, sektor industri, organisasi bahkan bagian-bagian dalam satu organisasi. Teknik pengukuran semua jenis bidang pada dasarnya sama.

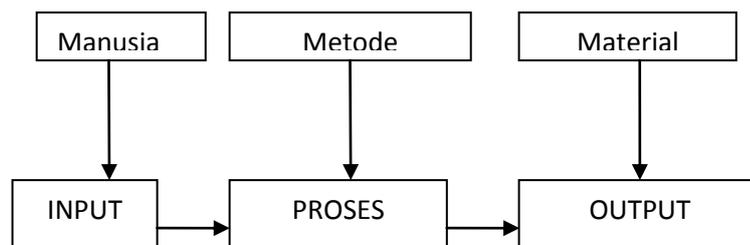
Penilaian Unjuk Kerja (Bennet Silalahi)

$$\text{PRODUKTIVITAS} = \frac{\text{Keluaran (output)}}{\text{Masukan (input)}}$$

Sedangkan John W. Kendrik, (1999) memberikan batasan mengenai produktivitas adalah rasio antara output dan input yaitu catatan mengenai usaha manusia untuk mengangkat dirinya dan kemiskinan.

Model Umum Sistem Terbuka Input Instrumental

(John W. Kendrik)



Gambar diatas menunjukkan bahwa hasil keluaran tergantung pada input atau masukan serta proses yang berlangsung, sehingga input diproses dengan dibantu input instrumental seperti manusia, metode, material akan menghasilkan output sebagai hasil keluaran. Hal ini sesuai dengan produktivitas sebagai rasio antara output dan input. Apabila dikaitkan dengan produktivitas kerja melalui model umum sistem terbuka, faktor manusia sebagai input dan metode yang digunakan melalui suatu proses akan menghasilkan suatu keluaran atau output yang sesuai dengan harapan. Besarnya atau meningkatnya output yang dihasilkan sangat tergantung pada kualitas manusia, melalui proses yang telah ditetapkan.

Produktivitas kerja manusia meningkat manakala manusia sebagai input memiliki kualitas pekerjaan berupa kerapihan, ketrampilan, ketelitian, rendahnya angka ketidakhadiran, waktu penyelesaian pekerjaan, mampu bekerjasama, memiliki kemampuan kerja serta bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Jadi produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

2.2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan

Sulistiyani dan Rosidah (2003:200) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas karyawan suatu instansi antara lain sebagai berikut:

- a. Efektivitas Kerja
- b. Efisiensi Kerja
- c. Semangat Kerja

d. Disiplin Kerja

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003: 200) efektivitas kerja adalah pencapaian pada produktivitas. Faktor penunjang dalam pencapaian efektivitas kerja adalah pengetahuan dan ketrampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Dengan demikian pengetahuan adalah merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

Sulistiyani dan Rosidah (2003:201) efisiensi kerja berorientasi pada cara pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan prosedur. Pencapaian pada efisiensi kerja adalah ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai. Ketrampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Ketrampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis, seperti ketrampilan komputer, ketrampilan bengkel, dll. Dengan ketrampilan yang dimiliki seseorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

Sulistiyani dan Rosidah (2003:201) semangat kerja pada pegawai dinilai pada kemampuan bekerjasama dengan orang lain, sehingga pencapaian target dalam produksi bisa terlaksana. Selain itu, semangat kerja didasari oleh

kemampuan dalam penguasaan pekerjaan. Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan tinggi, diharapkan memiliki semangat kerja yang tinggi pula.

Sulistiyani dan Rosidah (2003:201) disiplin kerja sangat erat hubungan antara kebiasaan dan perilaku. Disiplin kerja dapat diterapkan dengan kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Maksudnya, apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dapat dicontohkan disini misalnya seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simple, maka perilaku kerja juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan. Dengan demikian perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan terwujud.

2.2.3.3 Pengukuran produktivitas karyawan

Pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauhmana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan

ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja). Tingkat produktivitas kerja karyawan yang dapat diukur adalah:

a. Penggunaan waktu

Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan meliputi :

- 1) Kecepatan waktu kerja
- 2) Penghematan waktu kerja
- 3) Kedisiplinan waktu kerja
- 4) Tingkat absensi

b. Output yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan. Pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong dan efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran upah karyawan.

Tujuan pengukuran produktivitas adalah membandingkan hasil hal-hal berikut :

- a. Pertambahan produksi dari waktu ke waktu.
- b. Pertambahan pendapatan dari waktu ke waktu.
- c. Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu.
- d. Jumlah hasil sendiri dengan orang lain.
- e. Komponen prestasi utama sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain (Rusli Syarif, 1991:7).

Alat pengukuran produktivitas karyawan perusahaan dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

a. *Physical productivity*

Physical productivity adalah produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (*Size*) panjang, berat, banyaknya unit, waktu dan banyaknya tenaga kerja.

b. *Value productivity*

Value productivity adalah ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, won, dollar (J. Ravianto, 1986:21).

Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan yang sangat penting untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dalam penelitian ini yang menjadi pengukuran produktivitas kerja yaitu penggunaan waktu dan hasil kerja atau *out put*.

Berdasarkan pendapat di atas maka pengukuran produktivitas dapat dilihat dari dua komponen yaitu:

a. Efisiensi kerja

Efisiensi kerja karyawan dapat dilihat dari ketercapaian target, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja.

b. Produksi

Produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan setiap bulan dan persentase kesesuaian dengan harapan perusahaan.

2.2.3.4 Produktivitas karyawan dalam Islam

Produktivitas berarti kemampuan untuk menghasilkan sesuatu. Islam sebagai pedoman hidup yang turun dari Sang Pencipta manusia, sangat menghargai bahkan amat mendorong produktivitas. Dalam keterangan lain, beliau menyebutkan bahwa sebaik baik usaha adalah apa yang merupakan ekspresi dari keterampilan dirinya, dan segenap tanggung jawab ekonomi yang dia berikan kepada ahli keluarganya, dinilai sebagai sedekah yang terus menerus menghasilkan pahala. Dalam Islam produktivitas disubstansikan dengan anjuran untuk bekerja, karena dengan bekerja orang akan menjadi produktif.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

“Dan katakanlah: “bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitahukan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”(At-Taubah, 9:105)

Menurut Quraish Shihab dalam tafsirnya (2006), menerangkan bahwa kata *اعملوا* diartikan katakanlah bekerjalah kamu karena Allah semata dengan aneka amal shaleh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk orang lain atau masyarakat umum. *اللَّهُ يَرَىٰ فَس*, yang artinya maka Allah akan melihat, yakni menilai dan memberi ganjaran amal perbuatan kamu. Dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat dan menilainya juga, kemudian menyesuaikan perlakuan mereka dengan amal-amal kamu itu dan selanjutnya kamu akan dikembalikan kepada Allah melalui kematian *إِلَىٰ دُونَ وَسَتُرَدُّونَ*, artinya, yang Maha Mengetahui yang *ghaib* dan yang nyata, lalu diberitahukan

kepada kamu sanksi dan ganjaran atas apa yang telah kamu kerjakan, baik yang nampak ke permukaan maupun yang kamu sembunyikan dalam hati. Setelah penyampaian harapan tentang pengampunan Allah SWT, ayat tersebut melanjutkan dengan perintah untuk beramal yang shaleh.

Walaupun taubat telah diperoleh, tetapi waktu yang telah berlalu dan yang pernah diisi dengan kedurhakaan, kini tidak mungkin lagi kembali lagi. Setelah manusia mengalami kerugian dengan berlalunya waktu tanpa diisi dengan kebajikan, oleh karena itu, manusia harus giat melakukan aneka kebajikan agar kerugian tidak terlalu banyak. Kalimat *kamu akan dikembalikan*, itu menunjuk kepada hari kebangkitan. Dan seseorang akan mengetahui hakikat amal mereka besok di hari kemudian, sebelumnya manusia secara umum hanya dapat melihat yang nampak dari amal-amal yang dikerjakan oleh manusia, bukan hakikat amal manusia.

Ayat ini menurut Quraish Shihab (2006), bertujuan untuk mendorong umat manusia agar mawas diri dan mengawasi amal-amal mereka, dengan cara mengingatkan mereka bahwa setiap amal yang baik dan buruk memiliki hakikat yang tidak dapat disembunyikan, dan mempunyai saksi-saksi yang mengetahui dan melihat hakikatnya, yaitu Rasul saw, dan saksi-saksi dari umat muslim setelah Allah SWT. Setelah itu, Allah akan membuka tabir yang menutupi mata mereka yang mengerjakan amal-amal tersebut pada hari kiamat.

Namun demikian, beraktifitas atau bekerja harus sesuai dengan kehendak Allah SWT, sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah SAW. Sebab Allah, Rasul Nya dan orang-orang beriman melihat karya

nyata setiap orang. Artinya, kerja dan hasil yang dikerjakan merupakan manifestasi (perwujudan) keyakinan seseorang muslim bahwa produktivitas bukan hanya untuk memuliakan dirinya atau untuk menampakkan kemanusiaannya, tetapi juga sebagai perwujudan amal shaleh yang memiliki nilai ibadah yang sangat luhur, dan bermanfaat bagi orang lain.

Demikian besarnya penghargaan Islam atas produktivitas, sampai –sampai disebutkan dalam Al Hadits, bahwa produktivitas juga erat kaitannya dengan jalan untuk memperoleh pengampunan dari dosa-dosa, yang justru malah tidak akan bisa mendapatkan pengampunan dengan cara yang lainnya.

Tentu ini disampaikan agar muslimin tidak hanya terfokus pada rutinitas ritual semata, tetapi mereka diingatkan bahwa ada aktivitas lain yang juga harus mereka tekuni, jika mereka ingin agar dosa-dosa mereka diampuni. Bahwa mereka pun mesti memiliki semangat yang tinggi untuk mencari nafkah bersungguh-sungguh dalam mencarinya.

Namun demikian, usaha mencari nafkah yang halal itu, diharuskan ditempuh dengan cara yang halal dan tidak mendzalimi manusia. Rasulullah SAW menekankan satu bentuk integritas moral kepada seluruh muslim, agar seluruh tindakan mereka tetap berada dalam aktivitas yang santun dan beradab. Tidak merugikan manusia lain dalam setiap aktivitasnya, muslimin tidak boleh mencari keuntungan dengan cara-cara yang curang dan merugikan pihak lain. Kehadiran muslimin harus memberi kontribusi pada kemajuan peradaban dunia.

Ini menunjukkan bahwa seorang muslim bukan saja harus profesional dalam mencari nafkah, tetapi juga harus menghindari kecurangan. Bahkan setiap

energi yang didapatnya dari makanan yang haram, akan menghambat diterimanya sholat dan jika dia tidak bertobat maka akhir kehidupannya akan sangat mengerikan. Seperti yang dijelaskan dalam hadist riwayat Ahmad :

حَدَّثَنَا يَزِيدُ حَدَّثَنَا الْمَسْعُودِيُّ عَنْ وَائِلِ أَبِي بَكْرٍ عَنْ عَبَّائَةَ بْنِ رِفَاعَةَ بْنِ رَافِعِ بْنِ خَدِيجٍ عَنْ جَدِّهِ رَافِعِ بْنِ خَدِيجٍ قَالَ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَيُّ الْكَسْبِ أَطْيَبُ قَالَ عَمَلُ الرَّجُلِ بِيَدِهِ وَكُلُّ بَيْعٍ مَبْرُورٍ (رواه أحمد)

Artinya:

Telah menceritakan kepada kami Yazid telah menceritakan kepada kami Al Mas'udi dari Wa'il Abu Bakr dari Abayah bin Rifa'ah bin Rafi' bin Khadij dari kakeknya Rafi' bin Khadij dia berkata, "Dikatakan, "Wahai Rasulullah, mata pencaharian apakah yang paling baik?" beliau bersabda: "Pekerjaan seorang laki-laki dengan tangannya sendiri dan setiap jual beli yang mabrur." (HR Ahmad).

2.3 Hubungan antar variabel

2.3.1 Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Produktivitas Karyawan

Produksi merupakan pusat pelaksanaan kegiatan yang konkrit bagi pengadaan barang dan jasa pada suatu badan usaha dan perusahaan. Proses produksi merupakan bagian yang terpenting dalam perusahaan, karena apabila perusahaan berhenti untuk memproduksi maka perusahaan tersebut akan mengalami kerugian. Salah satu cara yang dilakukan adalah meningkatkan produktivitas karyawan.

Untuk mencapai tujuan dalam peningkatan produktivitas, maka peranan pemimpin sangat diperlukan untuk menunjang peningkatan pada sumber daya manusia pada perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan kepemimpinan dapat

mengarahkan tujuan organisasi dan memotivasi perilaku kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Seiring dengan perubahan lingkungan perusahaan yang semakin pesat, menuntut kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan yang mutakhir adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu, Bass (1985 dalam Khaerul, 2009).

Sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Rahmat (2015) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap produktivitas karyawan PT Pos Indonesia. Dan penelitian oleh Foong (2001) menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan menggunakan perilaku kepemimpinan. Sehingga, hubungan antar kepemimpinan transformasional dengan produktivitas memiliki hubungan signifikan sesuai dengan penelitian terdahulu.

2.3.2 Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepercayaan

Dalam kenyataannya, para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi maupun masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat

meningkatkan kepercayaan dari bawahan yang akan berpengaruh langsung terhadap cara kerjanya. Pengaruh tersebut dapat membuat bawahan merasa kagum, loyal dan munculnya kepercayaan dari bawahan terhadap pemimpinnya.

Sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Philip M. (2016) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kepercayaan dikarenakan adanya variabel lain yang mempengaruhinya. Sedangkan penelitian yang dilaksanakan oleh alexander (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepercayaan dengan diikuti oleh variabel lainnya yang mempengaruhinya.

2.3.3 Hubungan antara Kepercayaan dengan Produktivitas Karyawan

Kepercayaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Kepercayaan adalah kondisi mental yang didasarkan oleh situasi seseorang dan konteks sosialnya. Ketika seseorang mengambil suatu keputusan, ia akan lebih memilih keputusan berdasarkan pilihan dari orang-orang yang lebih dapat ia percaya daripada yang kurang dipercayai, Moorman (1993).

Peningkatan pada produktivitas karyawan salah satunya disebabkan oleh timbulnya kepercayaan individu karyawan terhadap pemimpinnya yang berpengaruh langsung terhadap nilai kerjanya. Produktivitas karyawan menjadi pusat perhatian dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Efisiensi diukur dengan rasio output dan input. Atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kerja. Analisis yang lebih mengonsertasikan pada produktivitas kerja akan lebih memberikan penekanan

pada dua faktor utama yaitu motivasi dari karyawan dan kemampuan dari karyawan untuk bekerja.

Sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Christian (2015) menjelaskan bahwa peneliti menemukan bukti kuat efek positif pengaruh trust terhadap produktivitas yang berada pada lembaga ekonomi-yudisial tetapi tidak terdapat pada lembaga politik.

2.3.4 Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Produktivitas Karyawan yang Dimediasi oleh Kepercayaan

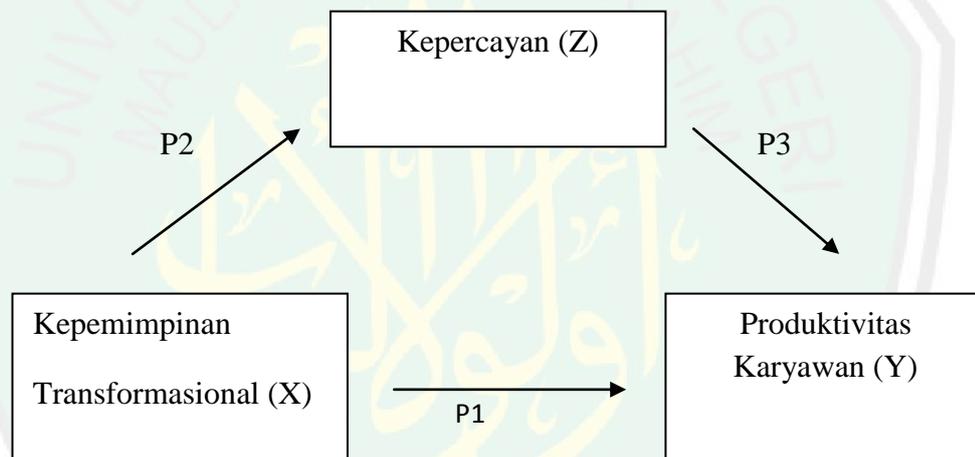
Pemimpin transformasional memiliki peran utama dalam perusahaan, terlebih pada peningkatan produktivitas karyawan yang secara tidak langsung dimediasi oleh kepercayaan bawahan kepada pimpinan. Peran pemimpin transformasional yang menimbulkan kepercayaan dari bawahan dengan cara mempengaruhi bawahannya dengan kharisma diri yang dimiliki pemimpin transformasional. Sehingga bawahan merasa mampu dan bersemangat dalam melakukan nilai kerja dan hal itu berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

Sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Jung & Avolio (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung dan tidak langsung pada produktivitas kerja yang dimediasi melalui kepercayaan pengikut pada pemimpin. Namun kepemimpinan transaksional memiliki efek tidak langsung pada produktivitas kerja yang dimediasi melalui kepercayaan bawahan.

2.4 Model Penelitian

Adapun dalam penelitian ini model penelitian dapat digambarkan dalam bentuk gambar sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Penelitian



2.5 Hipotesis

1. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan PG Kebon Agung Malang secara langsung
2. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan PG Kebon Agung Malang secara tidak langsung melalui kepercayaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Rancangan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian adalah model penelitian pendekatan kuantitatif. Model kuantitatif merupakan model keputusan yang akan mempergunakan angka. Selain itu, didasarkan pada data angka-angka atau numeric dan model-model keputusan menghasilkan variabel-variabel keputusan berupa angka, (Muslich, 1993: 3).

Penelitian untuk mendapatkan suatu gambaran tentang suatu objek yang tujuannya untuk membuat uraian yang sistematis, actual dan akurat mengenai fakta-fakta dan hubungan antar variabel yang diteliti. Penelitian ini juga bisa disebut dengan explanatory research. Menurut Singarimbun (1995: 5, dalam Sahari, 2009: 26) merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kasual antar variabel penelitian dan pengujian hipotesa. Penelitian explanatory berusaha untuk menguji hipotesis yang menyatakan hubungan sebab akibat antara dua variabel.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan pada PG Kebon Agung Malang yang sesuai dengan kriteria kepemimpinan. Dan perusahaan ini terletak di Desa Kebon Agung, Kec. Pakisaji, Kab.Malang, Provinsi Jawa Timur.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Pengertian populasi

Menurut Widayat dan Amirullah (2002: 58) yang dimaksud populasi adalah: “merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen yang memiliki jumlah karakteristik umum, yang terdiri dari bidang-bidang yang akan diteliti”. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi yaitu para karyawan di PG Kebon Agung Malang. Adapun jumlah karyawan PG Kebon Agung Malang per 31 Desember 2016 sebanyak 327 orang. Maka penelitian dilakukan kepada para PG Kebon Agung Malang.

3.3.2 Sampel

Adapun pengertian sampel menurut Widayat dan Amirullah (2002:52) adalah merupakan suatu sub kelompok dari populasi yang dipilih dalam penelitian. Selain itu adanya pengambilan sampel dimaksudkan untuk memperoleh keterangan mengenai obyek-obyek penelitian dengan cara mengamati sebagian populasi. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Sampel yang terlalu kecil dapat menyebabkan penelitian tidak dapat menggambarkan kondisi populasi yang sesungguhnya. Sebaliknya, sampel yang terlalu besar dapat mengakibatkan pemborosan biaya penelitian. Adapun metode untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan adalah menggunakan metode Slovin (Sevilla, 1960:182), yaitu:

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

Keterangan:

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Jumlah karyawan PG Kebon Agung Malang berjumlah 327 karyawan dan akan diambil sampel untuk melakukan penelitian. Batas toleransi kesalahan yaitu 10%. Dengan menggunakan rumus Slovin untuk menentukan sampel, yaitu:

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

$$n = \frac{327}{1 + 327 \cdot (10\%)^2}$$

$$n = \frac{327}{1 + 327 \cdot 0,01}$$

$$n = \frac{327}{1 + 3,27}$$

$$n = 77$$

Dari hasil penghitungan pengambilan sampel menurut metode Slovin, peneliti akan mengambil sampel yang dibutuhkan sejumlah 77 karyawan.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* merupakan metode pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan subjektif peneliti dimana syarat yang dibuat sebagai kriteria harus dipenuhi oleh sampel. Kriteria Karyawan pada perusahaan PG. Kebon Agung Malang yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini adalah:

- a. Memiliki jabatan sebagai karyawan tetap.

b. Karyawan yang bekerja minimal 2 tahun di perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut memahami pekerjaan dan ruang lingkup kerjanya dengan benar.

3.5 Data dan Jenis Data

3.5.1 Data primer

Data Primer yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh penelitian secara langsung kepada obyeknya. (Arikunto, 2010:172). Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui penyebaran kuisioner kepada karyawan di PG. Kebon Agung Malang. Data ini yaitu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan melalui variabel kepercayaan.

3.5.2 Data sekunder

Data Sekunder yaitu data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak peneliti maupun pihak lain (Arikunto: 2010:172). Yang termasuk data sekunder dalam penelitian ini adalah mengenai gambaran umum perusahaan, data jumlah karyawan, struktur organisasi serta tugas dan jabatan masing-masing bagian, dan lain-lain.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Hasan (2002: 83) pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah kuisioner. Kuisioner adalah alat paling umum yang digunakan untuk

mengumpulkan data primer, kuisioner berisikan sekumpulan pertanyaan yang diajukan pada karyawan untuk dijawab (Widayat dan Amirullah, 2002:20).

Dalam penelitian ini kuisioner yang digunakan bersifat tertutup artinya responden diharapkan menjawab semua pertanyaan yang ada dan tidak diberi kesempatan untuk menjawab pertanyaan diluar jawaban yang disediakan. Kuisioner ini dilaksanakan unuk memperoleh tanggapan tentang fenomena yang diteliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan yang dimediasi oleh kepercayaan.

Untuk penskoran yang diberikan responden, ditentukan dalam sebuah tabel sebagai berikut:

Table 3.1

Teknik Pengumpulan Data

No	Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

3.7 Definisi Operasionalisasi Dan Pengukuran Variabel

Menurut Widayat dan Amirullah (2002:22) variabel adalah sebagai suatu karakteristik, ciri, sifat, watak, atau keadaan yang melekat pada seorang atau

obyek. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat, adapun secara lengkap variabel, indikator dan item penelitian.

1. Variabel independent

Variabel independent (X) adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependent. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel independent yaitu Kepemimpinan Transformasional. Menurut Robbins (2010: 473) mendefinisikan pengertian dari kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberi semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

2. Variabel dependent

Variabel dependent (Y) adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independent. Dalam penelitian ini dependennya adalah produktivitas kerja karyawan PG. Kebon Agung Malang. Menurut Silalahi (1999) produktivitas karyawan adalah kaitan antara keluaran dan sebagian keseluruhan masukan terkait diukur dalam bentuk nyata atau volume fisik.

3. Variabel Intervening

Variabel Intervening yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independent dengan dependent, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independent dan dependent, sehingga variabel independent tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependent. Variabel

intervening dalam penelitian ini adalah kepercayaan. Menurut Moorman (1993) kepercayaan adalah kondisi mental yang didasarkan oleh situasi seseorang dan konteks sosialnya.

Tabel 3.2
Variabel, indikator, item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan Transformasional	1) Kharisma/ <i>Idealized</i> <i>Influenced</i>	Memberikan visi dan misi	1) Disenangi bawahan 2) Menetapkan standart kerja yang tinggi 3) Mendorong untuk lebih kreatif
	2) Inspirasi/ Inspirational motivation	Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi	1) Melihat masalah sebagai kesempatan belajar 2) Memberikan inspirasi untuk lebih merasa mampu menyelesaikan masalah. 3) Mengungkapkan tujuan dengan cara sederhana
	3) Stimulasi intelektual/	Meningkatkan kecerdasan,	1) Mengembangkan cara untuk mendorong

	intelecctual stimulation	rasionalitas dan pemecahan masalah yang cermat	2) Mempunyai keyakinan dan pendirian kuat 3) Memberi tahu cara mengerjakan pekerjaan
	4)Konsiderasi (Bass dan Avolio 1994)	Memberikan perhatian pribadi	1) Melakukan pembicaraan yang mendorong 2) Menghubungi apabila ada hal penting 3) Mengetahui keinginan bawahan
Kepercayaan	1)Kredibilitas	Hal yang dilakukan dapat dipercaya	1) Karyawan harus jujur dan dapat dipercaya 2) Mempercayai apa yang dikatakan pemimpin
	2) Reliabilitas	Perilaku yang dapat diandalkan	1) Karyawan bisa diandalkan dan memiliki kualitas kerja yang bagus 2) Konsisten antara pikiran dan tindakan
	3) Intimacy (Peppers dan Rogers 2006)	Integritas kualitas karyawan	1) Karyawan memiliki prinsip moral yang kuat 2) Terdapat kesesuaian

			perkataan dan tindakan 3) Integritas ketulusan dalam melakukan pekerjaan
Produktivitas Karyawan	1) Efektivitas Kerja	Pengetahuan dalam melakukan pekerjaan	1) Kemampuan dalam melakukan pekerjaan 2) Memiliki penetapan target dalam pekerjaan
	2) Efisiensi Kerja	Cara/ perilaku dalam melakukan pekerjaan	1) Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target 2) Memanfaatkan fasilitas kerja sebagai daya dukung pekerjaan
	3) Semangat Kerja	Kemampuan bekerjasama dalam melakukan pekerjaan	1) Memiliki kompetensi pada bidang kerjanya 2) Memiliki kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja
	4) Disiplin Kerja (Sulistiyani dan Rosyidah 2003:200)	Perilaku atau sikap saat melakukan pekerjaan	1) Datang tepat waktu dan disiplin 2) Mentaati peraturan dan kesepakatan

3.8 Analisis Data

Menurut Sani & Maharani (2013) analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Penelitian ini memiliki satu variabel terikat, satu variabel bebas dan variabel antara/penghubung. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Sani & Maharani (2013) mengemukakan bahwa *path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Ridwan dan Kuncoro dalam Sani & Maharani, 2013).

3.8.1 Uji kualitas data

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keakuratan dan konsistensi data yang dikumpulkan. Instrumen (daftar pertanyaan) yang digunakan untuk mengumpulkan data primer harus memenuhi dua persyaratan yaitu reliabilitas dan validitas.

3.8.2 Uji Validitas

Uji Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur (Singarimbun, 1987) dalam Achmad Sani (2010:249)

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

Keterangan :

X = Skor Item

Y = Skor Total

XY = Skor Pernyataan

N = Jumlah Responden untuk Diuji Coba

r = korelasi *product moment*

Adapun dasar pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid menurut Sugiyono (1999) dalam Achmad Sani (2010:249) dapat diketahui dengan mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total bila korelasi diatas $r = 0,30$ maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid sebaliknya bila korelasi r dibawah $0,30$ maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

3.8.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002) dalam Achmad Sani (2010:250). Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus Alpha sebagai berikut :

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

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\Sigma \sigma^2$ = Jumlah varian butir

σ^2 = Varian total

Apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbach's alpha (σ) > 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliable, sebaliknya cronbach's alpha (σ) < 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliable. Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

3.9 Uji Asumsi Klasik

Menurut Ridwan dan Kuncoro (2013) asumsi yang mendasari *path analysis* adalah hubungan antar variable bersifat linier dan normal.

3.9.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan maksud memeriksa apakah data yang berasal dari populasi yang terdistribusi normal atau tidak. Tujuan uji normalitas data ini adalah untuk memeriksa atau mengetahui apakah data populasi berdistribusi normal. Menurut Santoso (2000) pedoman yang dipakai dalam uji normalitas ini adalah menggunakan uji *knowledge smirnov* yaitu:

Jika nilai signifikansi $> \alpha$ distribusi adalah normal

Jika nilai signifikansi $< \alpha$ distribusi adalah tidak normal

3.9.2 Uji Linieritas

Pengujian linieritas ini perlu dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan linier atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linier antara variabel dependen dan variable independen (Ridwan dan Kuncoro, 2013).

3.10 Analisis Jalur (*path analysis*)

Metode *path analysis* adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang dihipotesiskan sebagai akibat pengaruh perlakuan terhadap variabel tersebut. *Path analysis* ini bukanlah suatu metode penemuan sebab akibat, akan tetapi suatu metode yang diterapkan untuk suatu *causal model* yang diformulasikan oleh peneliti pada pengetahuan dasar dan teoritis yang dikembangkan.

Menurut Ridwan bahwa koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset daam angka baku (Z-score). Analisis ini dibantu dengan bantuan *software* SPSS v16, dengan ketentuan uji F pada $Alpha = 0,1$ atau $\leq 0,1$ sebagai taraf signifikan F (sig. F) sedangkan untuk uji T taraf sidnifikasi $Alpha = 0,1$ atu $p \leq 0,1$ yang dimunculkan kode (sig. T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikasi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Sani dan Maharani).

Dengan menggunakan *path analysis* maka tidak hanya menghitung secara simultan seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat, tetapi juga dapat diketahui pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. *Path analysis* atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Tahapan dalam menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menurut Solimun dalam Sani dan Maharani (2013) adalah sebagai berikut:

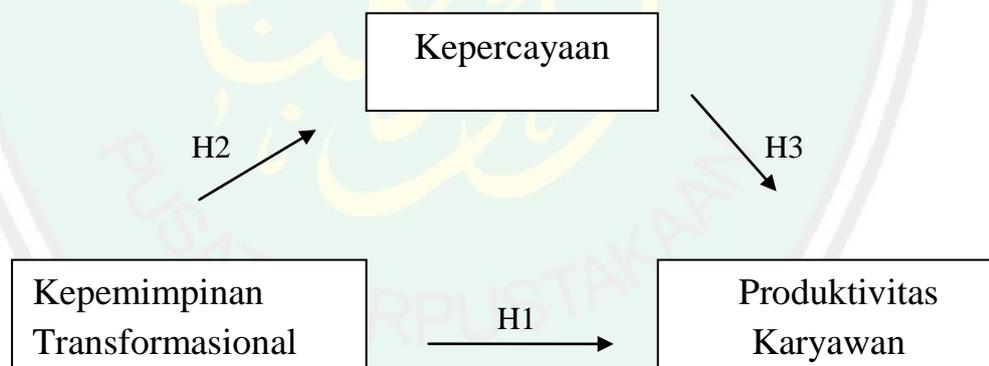
3.10.1 Merancang model berdasarkan konsep dan teori

Pada paradigma jalur digunakan dua macam anak panah yaitu:

1. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel bebas (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (produktivitas karyawan).
2. Anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel terikat (produktivitas karyawan) melalui variabel mediasi (kepercayaan).

Gambar 3.1

Path Analysis Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Karyawan melalui Kepercayaan



Keterangan:

H1 : Hipotesis 1

H2 : Hipotesis 2

H3 : Hipotesis 3

1) Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar

Asumsi yang mendasar path adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan antar variable bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Hanya model reursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya system aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
- c. Variable endogen setidaknya dalam ukuran interval.
- d. *Observed* variable diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran variable dan reliabel).
- e. Model yang di analisis dispesifikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

2) Pemeriksaan validitas model

Shahih atau tidaknya model tergantung pada terpenuhi atau tidak asumsi yang melandasinya. Terdapat dua indicator validitas model alam analisis jalur yang kofisien determinasi total dan *theory trimming*.

3) Interpretasi hasil analisis dapat dilakukan dengan du acara, yaitu:

- a. Dengan memperhatikan hasil validasi model
- b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan PG Kebon Agung

Sejarah mulai berdirinya PT. Kebon Agung didahului oleh berdirinya Pabrik Gula Kebon Agung dengan sejarah sebagai berikut. Pabrik Gula Kebon Agung di dirikan pada tahun 1905 di Malang oleh seorang pengusaha bernama Tan Tjwan Bie. Kapasitas giling pada waktu itu 500 tth. Sekitar Tahun 1917 pengelolaan PG. Kebon Agung diserahkan kepada *Naam-loze Vennootschap (NV). Handel & Landbouws Maatschapij Tideman van Kerchem (TvK)* sebagai Direksinya, kemudian dibentuk Perusahaan dengan nama NV. Suiker Fabriek Kebon Agoeng yang disebut PT. PG. Kebon Agung dan di sahkan dengan akte Notaris Hendrik Willem Hazen berg pada tanggal 20 Maret 1918 dengan No. 155, dan disahkan dengan Surat Keputusan Sekretaris Gubernur Hindia Belanda tanggal 30 Mei 1918 No. 42, di daftar dengan register Kantor Pengadilan Negeri, Surabaya dengan No. 143.

Pada Tahun 1932 seluruh saham PT. Kebon Agung tergadaikan kepada *de Javance Bank* Malang dan pada tahun 1936 PG. Kebon Agung dimiliki oleh *de Javance Bank*. Dalam RUPS perseroan Tahun 1954 ditetapkan bahwa pemegang saham PT. Kebon Agung adalah *Spaarfondsvoer Beamten van de Bank Indonesia* (yang kemudian bernama Yayasan 50 Dana

Tabungan Pegawai Bank Indonesia) dan Bank Indonesia (atas nama Yayasan Dana Pensiun dan Tunjangan Hari Tua Bank Indonesia).

Tahun 1957 PT PG Kebon Agung dikelola oleh Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Gula atau BPU-PPN gula dan tahun 1962 perseroan ini membeli seluruh saham *NV Cultuur Matschapij* Trangkil di Pati yang didirikan tahun 1835 (semula dimiliki oleh Ny. A de Donariere EMSDA Janiers van Hamrut) dengan kapasitas giling 300 tth. Pada saat itu pula pemegang saham bergabung menjadi satu badan hukum sendiri bernama Yayasan Dana Pensiun dan Tunjangan Hari Tua Bank Indonesia (YDPHTBI) sebagai Pemegang Saham Tunggal.

Setelah BPU-PPN gula dilikuidasi pada tahun 1967, PT PG Kebon Agung dikembalikan kepada YDP THT BI, dan pada tanggal 17 Juli 1968 Direksi Bank Indonesia Unit 1 (sekarang bernama Bank Indonesia) yang merupakan Pemegang Saham tunggal PT Kebon Agung menunjuk PT Biro Usaha Manajemen Tri Gunabina atau PT Tri Gunabina sebagai pengelola PG Kebon Agung di Malang dan PG Trangkil di Pati. Masa pengoperasian PT PG Kebon Agung yang berakhir pada tanggal 20 Maret 1993, diperpanjang hingga 75 tahun mendatang dengan Akte Notaris Achmad Bajumi, S.H. dengan No. 120 tanggal 27 Februari 1993, disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman RI tanggal 18 Maret 1993 No. C2-1717 HT.01.04.Th.93, didaftar dalam register Kantor Pengadilan Negeri Jakarta Pusat No. 1099/1993 dan telah diumumkan dalam Berita Negara RI No. 2607 tanggal 8 Juni 1993, Tambahan Berita Negara RI No. 46 tanggal 8 Juni 1993.

Dengan didirikannya Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKK-BI) oleh Direksi Bank Indonesia pada tanggal 25 Februari 1992 yang diresmikan dengan akte Notaris Abdul Latif dengan No. 29 tanggal 23 Februari 1992 dan adanya kebijakan dari Departemen Kehakiman yang mengatur bahwa Direksi atau Perseroan tidak boleh berupa badan hukum tetapi harus orang perseorangan, maka dalam RUPSLB tanggal 22 Maret 1993 diputuskan bahwa YKK-BI menjadi Pemegang Saham tunggal PT Kebon Agung. Dan pada tanggal 1 April 1993 di Kantor Bank Indonesia Cabang Surabaya dilakukan serah terima pengurusan dan pengelolaan PT Kebon Agung dari Direksi PT Tri Guna bina kepada Saudara Sukanto (alm.) selaku Direktur PT Kebon Agung. Perubahan Anggaran Dasar terakhir dibuat berdasarkan akte Notaris Hartati Marsono, SH No. 58 tanggal 22 Juli 1996 dan akte No. 32 tanggal 31 Januari 1997 dan akte No. 8 tanggal 15 Juli 1997, yang telah disetujui dengan Kehakiman RI dengan Surat Keputusan No.C2.11161 MT 01.04.Th. 97 tanggal 28 Oktober 1997 dan telah diumumkan dalam Berita Negara RI No. 743/1998 tanggal 3 Februari 1998, Tambahan Berita Negara RI No. 10 tanggal 3 Februari 1998.

Berdasarkan Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, maka dalam RUPS-LB tanggal 26 Juli 1996 diputuskan bahwa Pemegang Saham PT Kebon Agung terdiri dari YKK-BI dengan kepemilikan saham sebanyak 2.490 lembar atau sebesar 99,6 % dan Koperasi Karyawan PT Kebon Agung “Rosana Agung” dengan kepemilikan saham sebanyak 10 lembar atau sebesar 0,4 %.

4.1.1.2 Lokasi Perusahaan

Pabrik Gula Kebon Agung terletak di Desa Kebon Agung, Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang, Propinsi Jawa Timur, dengan ketinggian ± 480 m di atas permukaan laut. Bentuk topografinya berupa lahan datar berbukit yang berada di lereng Gunung Kawi sebelah barat. Luas wilayah PG. Kebon Agung yang diperuntukkan untuk kegiatan produksi seluas ± 112.890 m² dengan luas lahan tebu adalah ± 12.000 ha. Wilayah PG. Kebon Agung dibatasi oleh wilayah:

1. Sebelah Utara Desa Kebonsaro
2. Sebelah Selatan Desa Genengan
3. Sebelah Barat Desa Sitarjo
4. Sebelah Timur Desa Arjowinangun.

Jarak PG. Kebon Agung dengan pusat Kota madya Malang sekitar 5 km, sedangkan dengan ibu kota Propensi Jawa Timur (Surabaya) sekitar 95 km. letak geografis PG. Kebon Agung 8° LS dan sekitar $122^{\circ} 30'$ BT. PG. Kebon Agung mempunyai suhu rata-rata $26-27^{\circ}\text{C}$ dan suhu maksimum 29°C dengan curah hujan 226 mm/ tahun. Iklimnya mempunyai tipe B (basah) dengan perbandingan 1.5 3.0 BK (bulan kering).

4.1.1.3 Visi dan Misi PT. Kebon Agung

A. VISI

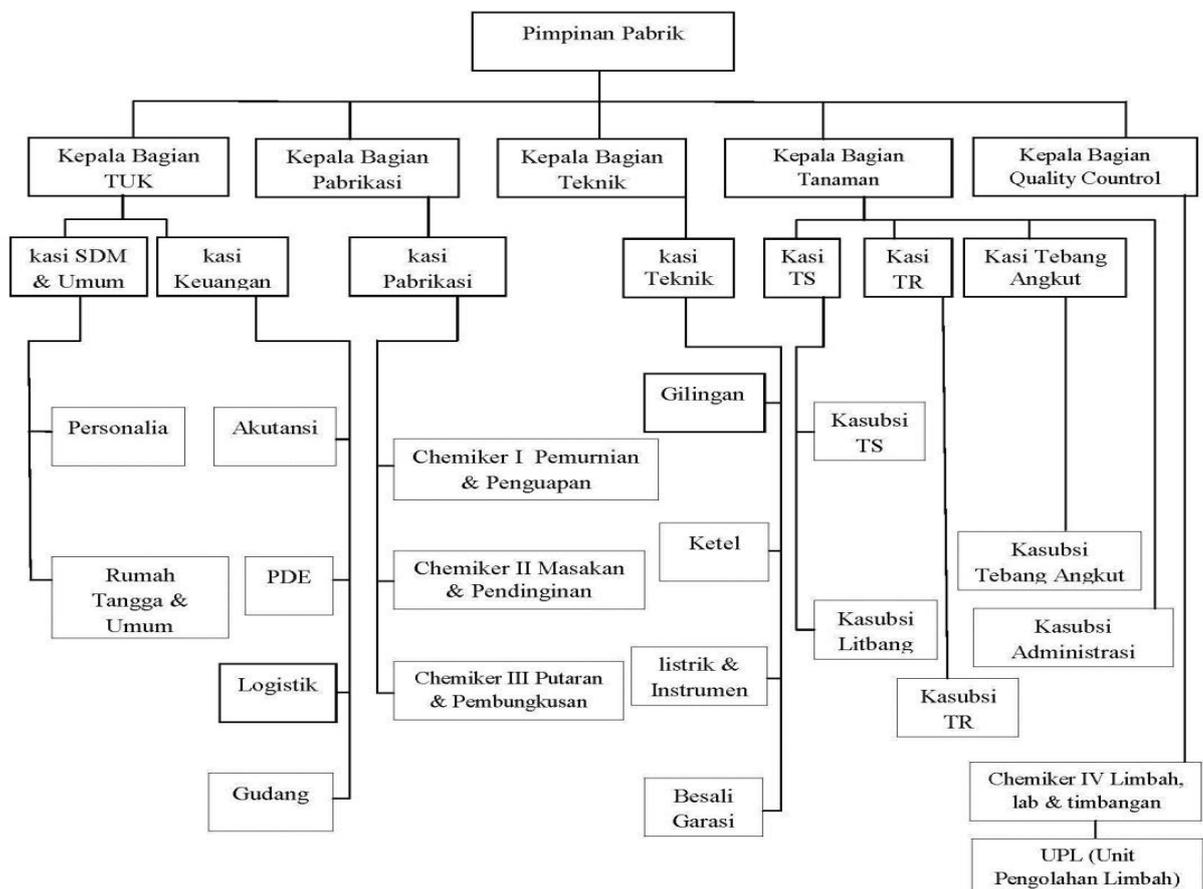
Mewujudkan Perusahaan yang bergerak dalam Industri Gula yang berdaya saing tinggi, mampu memberi keuntungan secara optimal dan

terpercaya dengan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu memenuhi kepentingan Petani sebagai mitra kerja, Karyawan, Pemegang Saham dan Pemangku Kepentingan (stakeholder) lainnya.

B. MISI

Mengembangkan bisnis industri gula dari yang sekarang ada melalui peningkatan skala usaha, efisiensi, dan daya saing serta memanfaatkan peluang bisnis agro industri non gula berdasarkan prinsip - prinsip perolehan keuntungan dengan memanfaatkan secara optimal kemampuan manajemen dan financial.

4.1.1.4 Struktur Organisasi PT. Kebon Agung



4.1.1.5 Deskripsi Jabatan

Adapun tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin

Pemimpin adalah pejabat umum yang bertanggung jawab terhadap perusahaan tnggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan polisi dan tata kerja serta produser kerja yang telah disetujui oleh Dereksi.
- 2) Merencanakan kerja dan kegiatan yang disetujui oleh Dereksi mengenai fisik dan keuangan sesuai dengan bantuan dan kerja sama dengan karyawan ataupun kepala bagian.
- 3) Melaksanakan pengawasan dan kontrol terhadap pelaksanaan dari seluruh bagian di pabrik.
- 4) Melaksanakan semua tugas dan kewajiban dengan baik sehingga tujuan tercapai secara keseluruhan

Dalam menjalankan kegiatannya PG Kebon Agung di pimpin oleh seorang administrator dengan sebutan pimpinan yang membawahi empat bagian yaitu:

1. Kabag Tata Usaha dan Keuangan (TUK)
2. Kabag Bagian Tanaman
3. Kabag Bagian Pabrikasi
4. Kabag Bagian Teknik

Setiap kabag tersebut mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan job-job yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang diantaranya adalah:

1. Kabag Tata Usaha dan Keuangan (TUK)

Di dalam menjalankan tugasnya kepala bagian tata usaha dan keuangan dibantu oleh seksi-seksi, adapun tugas dari manajer bagian tata usaha dan keuangan adalah:

- a. Dibawah bimbingan dan pengawasan dengan persetujuan pimpinan dapat melaksanakan perencanaan, pengadaan dan penggunaan sisa modal, bahan dari barang serta melampirkan dan melaksanakan administrasi di PG Kebon Agung secara cepat dan tepat.
- b. Merencanakan dan mengkoordinasi anggaran belanja
- c. Memeriksa kebutuhan modal kerja dan rencana bulanan
- d. Membuat laporan yang akurat mengenai penggunaan persediaan modal kerja, gula, bahan, alat yang berada di bagian TUK dan seluruh bagian.
- e. Mengawasi verifikasi bon utang dari seluruh bagian.
- f. Mengawasi dan mengatur pengadaan dari penggunaan alat-alatkerja untuk bagian TUK dan bagian lainny.
- g. Merencanakan rotasi dan mutasi bawahan.
- h. Memberi intruksi kerja dan wajib mengawasi tata tertib karyawan dibagian TU.
- i. Menerima, memeriksa dan menandatangani surat yang masuk.
- j. Bimbingan pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya.

k. Menjaga suasana dan kekompakan kerja yang menyenangkan di bagian TUK.

2. Kabag bagian Tanaman

Adapun tugas dan atnggung jawab kepala bagian tanaman sebagai berikut:

- a. Memenuhi kebutuhan bahan baku tebu untuk proses pembuatan gula.
- b. Merumuskan rencana dan strategi peningkatan mutu dan jumlah dan jumlah rakyat untuk kepentingan petani tebu dan perusahaan.
- c. Mengusahakan penebangan dan pengangkutan tebu dengan biaya yang ekonomis dengan hasil yang maksimal.
- d. Mengelola administrasi tanaman mulai dari penggarapan sampai pemeliharaan tanaman.
- e. Bertanggung jawab pada pimpinan

3. Kabag Bagian Paprikasi

Adapun tugas dan taggung jawab kepala bagian pabrikasi sebagai berikut :

- a. Membuat rencana kegiatan produksi.
- b. Melaksanakan rencana produksi yang telah disetujui.
- c. Mengawasi pengelolaan tebu untuk memperoleh gula yang maksimal dan pembungkusan gula yang ekonomis.
- d. Menetapkan kecepatan gilingan dan menjamin pengarahannya tebu yang optimal.

- e. Mengawasi penimbangan tebu dan pemeriksaan hasil tebangan serta supply tebu gilingan.
- f. Melakukan analisis untuk pengawasan mutu dan menjamin mutu produksi yang dihasilkan.
- g. Mengusahakan administrasi untuk pelaporan bagian produksi.
- h. Bertanggung jawab kepada pimpinan pabrik.

4. Kabag Teknik

Adapun tugas dan tanggung jawab kepada bagian teknik sebagai berikut :

- a. Menjalankan semua rencana reparasi dan pemeliharaan yang telah disetujui dengan atasan dengan biaya yang ekonomis.
- b. Mengusahakan bekerjanya bengkel besi dan kayu yang baik.
- c. Mengusahakan terpilihnya jembatan dan jalan untuk kelancaran pengangkutan tebu.
- d. Membantu rencana reparasi dan memelihara semua mesin dan peralatan pabrik.
- e. Mengusahakan bekerjanya ketel, pembangkit tenaga listrik, instalasi air minum untuk menjamin kontinuitas pengadaan uap, listrik dan air yang baik.
- f. Membantu pemeliharaan kendaraan bermotor serta menjalankan kebijaksanaan yang telah ditetapkan
- g. Bertanggung jawab kepada pimpinan pabrik.

4.1.1.6 Tenaga Kerja

Karyawan adalah tenaga kerja yang bekerja di dalam hubungan kerja pada pengusaha dengan menerima upah atau gaji. Karyawan pada PG. Kebon Agung Malang dibagi menjadi dua kelompok besar, terdiri dari:

1. Karyawan Pimpinan

Karyawan pimpinan merupakan tenaga kerja yang pengangkatannya melalui kantor Dereksi Surabaya, dimana tugas pokok dari Karyawan Pimpinan disini adalah sebagai pengatur dan pananggung jawab penuh atas kelangsungan hidup perusahaan. Sedangkan pelaksanaan tugas karyawan pimpinan sampai posisi akhir tahun 2013 dengan jumlah 34 orang.

2. Karyawan Pelaksana

Karyawan pelaksana adalah tenaga kerja yang melaksanakan tugas atau wewenang dan instrumen dari karyawan Pimpinan. Karyawan pelaksan terbagi atas beberapa jenis, yaitu:

1) Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah pekerja yang sifat hubungan kerjanya dengan perusahaan untuk waktu yang tidak menentu atau yang lamanya hubungan kerjanya tidak dapat ditentukan batas waktunya terlebih dahulu oleh peraturan-peraturan atau kebiasaan yaitu mereka harus menyediakan tenaganya, sehingga mereka setiap hari wajib melakukan pekerjaannya, terkecuali bila berhalangan dengan alasan yang sah menurut ketentuan

yang ada, sedangkan pengusaha berkewajiban untuk memberikan kepadanya. Sampai pada posisi Desember jumlah karyawan tetap di PG. Kebon Agung Malang sebanyak 420 orang.

2) Karyawan Tidak Tetap

Yang dimaksud dengan karyawan tidak tetap adalah pekerja atau karyawan yang bekerja untuk waktu tertentu. Karyawan tidak tetap dibagi menjadi:

A. Karyawan Tidak Tetap Musiman, Terbagi Atas 3 Bagian

1. Karyawan Tidak Tetap Musiman (Borongan) Tanaman

Yang dimaksud karyawan tidak tetap musiman (Borongan) Tanaman adalah pekerja yang melakukan pekerjaan-pekerjaan dari permulaan pembukaan tanah dan pemeliharaan tebu sampai siap ditebang dengan mendapatkan upah secara bulana, harian, ataupun borongan.

2. Karyawan Tidak Tetap Musiman (Borongan) Tebangan

Yang dimaksud karyawan tidak tetap musiman (Borongan) Tebangan adalah pekerja atau karyawan yang melaksanakan pekerjaan untuk persiapan tebang sampai tebu diangkat di atas alat pengangkut dengan mendapat upah secara bulanan, harian, maupun borongan.

3. Karyawan Tidak Tetap Musiman Lain-lain

Yang dimaksud karyawan tidak tetap musiman lain-lain adalah pekerja atau karyawan yang bekerja disekitar emplasemen yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan penggilingan tebu yang meliputi pembersihan rapak atau tebu antara rail dan emplasemen, penjaga

emplaseman, tenaga administrasi untuk keperluan TRI, yaitu pekerjaan dalam pabrik yang meliputi borong angkut gula, sortir karung, mengebal ampas dan pekerjaan mengangkut kayu bakar lainnya untuk ketel yang diupah secara bulanan, harian, maupun borongan.

b. Karyawan Kampanye

Yang dimaksud karyawan kampanye adalah pekerja atau karyawan yang melakukan pekerjaan-pekerjaan dari permulaan tebu diangkat melalui timbangan samapai ke gilingan pekerja-pekerja di sekitar emplaseman dalam hal pekerjaan itu ada hubungan langsung dengan mendapat upah secara bulanan, harian maupun borongan. Jumlah karayanan kampanye secara keseluruhan sampai pada posisi akhir tahun 2016 sebanyak 399 orang.

c. Karyawan Harian Lepas

Yang dimaksud karyawan harian lepas adalah karawayan yang melakukan hubungan kerja untuk melakukan pekerjaan yang bersifat insentif menurut kebutuhan perusahaan dengan imbalan upah yang diperhitungkan untuk hari-hari bekerja dengan memperhitungkan kezaliman yang ada dalam lingkungan perusahaan perkebunan gula. Sampai pada posisi akhir tahun 2016 sebanyak 15 orang.

d. Karayanan Borongan Lail-lain

Yang dimaksud karyawan borongan lail-lain adalah karyawan yang melakukan pekerjaan yang bersifat borongan dengan dasar upah borongan lain-lain untuk prestasi normal 8 jam sehari dan terdaftar diperusahaan.

4.1.1.7 Jam Kerja

Untuk meningkatkan disiplin waktu para karyawan, maka Pabrik Gula Kebon Agung membuat peraturan mengenai jadwal kerja. Pada musim giling PG. Kebon Agung Malang beroperasi selama 24 jam. Sehingga perlu dilakukan pembagian shift sebagai berikut dengan waktu istirahat selama 1 jam setiap shift:

a. Untuk semua bagian departemen :

Senin-Kamis : 07-11.30-15.00 WIB

Jum'at : 07.00-11.00 dan 12.30-15.00 WIB

Sabtu : 07.00-13.00 WIB

b. Untuk jam kerja shift

Dinas Pagi : 05.00-13.00 WIB

Dinas siang : 16.30-21.00 WIB

Dinas Malam : 21.00-05.00 WIB

c. Untuk karyawan atau staf bagian pabrikasi dan tehnik

Dinas Pagi : 05.00-13.00 WIB

Dinas Diang : 16.00-23.00 WIB

Dinas Malam : 23.30-05.30 WIB

Dinas Transisi : 13.00 WIB

4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Olah data dimulai dari pengelolaan data dan evaluasi data-data yang diperoleh di lapangan dengan maksud untuk memperoleh gambaran yang lengkap mengenai hasil penelitian. Data tersebut diperoleh dengan

menggunakan daftar pertanyaan terhadap karyawan bagian produksi sebanyak 77 karyawan. Adapun tahap-tahap pengolahan data sebagai berikut:

1. Editing

Tahap editing ini meliputi:

- a. Melihat kuesioner yang belum diisi dimana identitas responden ada yang tidak diisi, dibiarkan saja karena tidak ada pengaruhnya terhadap analisis masalah.
- b. Pertanyaan-pertanyaan variabel kosong, kuesioner dikembalikan ke responden untuk diisi kembali. Ternyata ada yang kosong, misalnya jenis kelamin dan tingkat pendidikan.

2. Coding

Tahap coding ini memberi kode pada koesioner yang sudah masuk, kuesioner yang masuk pertama menjadi nomor responden 1 dan seterusnya.

3. Tabulasi

Dari kuesioner yang sudah diisi oleh responden, setelah diedit, diberi kode, kemudian dibuat tabel agar lebih mudah dianalisis. Tabel ini ada dua macam yaitu tabel awal (data mentah) dan tabel olahan.

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 77 karyawan PG. Kebon Agung Malang. Berdasarkan karakteristik para responden yang telah ditentukan sebelumnya yaitu berdasarkan usia meliputi 16-25 tahun, 26-35 tahun, 36-45 tahun, 46-55 tahun, berdasarkan jenis kelamin meliputi laki-

laki dan wanita, berdasarkan pendidikan meliputi Sekolah Menengah atas (SMA), Diploma dan sarjana (S1) dan berdasarkan masa kerja meliputi kurang dari 2 tahun, 2-5 tahun, lebih dari 5-10 tahun, 10-15 tahun, lebih dari 15 tahun. Hasil pengelompokan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden

		Frekuensi	Jumlah Persen
Jenis Kelamin	Laki-laki	73	94.8
	Perempuan	4	5.2
	Total	77	100.0
Usia	16-25 Tahun	11	14.3
	26-35 Tahun	55	71.4
	36-45 Tahun	11	14.3
	Total	77	100.0
Pendidikan Terakhir	SMA	65	84.4
	Diploma	9	11.7
	S1	3	3.9
	Total	77	100.0
Masa Kerja	2-5 Tahun	3	3.9
	>5-10 Tahun	10	13.0
	10-15 Tahun	23	29.9
	>15 Tahun	41	53.2

	Total	77	100.0
--	-------	----	-------

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2017

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Responden Berdasarkan Jenis kelamin dalam penelitian ini meliputi laki-laki dan perempuan dengan tabel sebagai berikut :

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency Valid	Percent	Valid Percent	Comulative Percent
Laki-laki	73	94.8	94.8	94.8
Perempuan	4	5.2	5.2	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2017.

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk laki-laki sebanyak 73 orang atau 94.8% dengan tingkat kevalidan data 94.8% untuk responden wanita sebanyak 4 orang atau 5.2% dengan tingkat kevalidan data 5.2%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 94.8%.

4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden Berdasarkan usia meliputi 16-25 tahun, 26-35 tahun, 36-45 tahun, 46-55 tahun dalam penelitian ini dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia

	Frequency Valid	Percent	Valid Percent	Comulative Percent
16-25 Th	11	14.3	14.3	14.3
26-35 Th	55	71.4	71.4	85.7
36-45 Th	11	14.3	14.3	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2017.

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, frekuensi masing-masing responden dalam penelitian ini berusia 16-25 tahun sebanyak 11 orang atau 14.43%, dengan tingkat kevalidan data 14.43%, berusia 26-35 tahun sebanyak 55 orang atau 71.4%, dengan tingkat kevalidan data 71.4%, berusia 36-45 tahun sebanyak 11 orang atau 14.43%, dengan tingkat kevalidan data 14.43%, dengan demikian bahwa responden dalam penelitian sebagian besar adalah usia 26-36 tahun atau 71.4%.

4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden Berdasarkan jenjang pendidikan meliputi Sekolah Menengah atas (SMA), Diploma, dan sarjana (S1), Serta Master (S2) dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

	Frequency Valid	Percent	Valid Percent	Comulative Percent
--	--------------------	---------	---------------	-----------------------

SMA	65	84.4	84.4	84.4
Diploma	9	11.7	11.7	96.1
S1	3	3.9	3.9	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2017.

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk jenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas sebanyak 65 orang atau 84.4% dengan tingkat kevalidan data 84.4%, responden untuk tingkat Diploma sebanyak 9 orang atau 11.7% dengan tingkat kevalidan 11.7%, responden untuk tingkat Sarjana sebanyak 3 orang atau 3.9% dengan tingkat kevalidan data 3.9%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas sebesar 84.4%.

4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Responden Berdasarkan masa kerja meliputi kurang dari 2 tahun, 2-5 tahun, lebih dari 5-10 tahun, 10-15 tahun, lebih dari 15 tahun dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Frequency Valid		Percent	Valid Percent	Comulative Percent
2-5 Th	3	3.9	3.9	3.9
>5-10 Th	10	13.0	13.0	16.9
10-15 Th	23	29.9	29.9	46.8

>15 Th	41	53.2	53.2	100.0
Total	77	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2017.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, frekuensi masing-masing responden dengan masa kerja 2-5 tahun sebanyak 3 orang atau 3.9% dengan tingkat kevalidan data 3.9 %, lebih dari 5-10 tahun sebanyak 10 orang atau 13.0% dengan tingkat kevalidan data 13.0%, 10-15 tahun 23 orang atau 29.9% dengan tingkat kevalidan data 29.9%, lebih dari 15 tahun sebanyak 41 tahun atau 53.2% dengan tingkat kevalidan data 53.2%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden masa kerjanya sebesar 53.2%.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran secara mendalam mengenai penyebaran data yang diperoleh di lapangan mengenai variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X), Produktivitas Karyawan (Y), Kepercayaan (Z) yang bertujuan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan. Berikut dasar interpretasi skor dalam deskripsi variabel penelitian : (Riduwan dan Kuncoro, 2007).

Tabel 4.6

Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai rata-rata	Kriteria
1.	1.00-1.80	Sangat rendah/sangat tidak setuju
2.	1.81-2.60	Rendah/tidak setuju

3.	2.61-3.40	Cukup tinggi/ragu-ragu
4.	3.41-4.20	Tinggi/setuju
5.	4.21-5.00	Sangat tinggi/sangat setuju

Sumber : Riduwan dan Kuncoro, 2007

4.1.3.1 Variabel *Kepemimpinan Transformasional* (X)

Dalam penelitian ini terdapat 4 indikator dalam variabel *kepemimpinan transformasional*, yakni *karisma*, *inspirasi*, *stimulasi intelektual*, *konsiderasi*. Keempat indikator tersebut diukur secara kuantitatif dengan pemberian skor yang sesuai dengan persepsi serta kemampuan responden. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel *kepemimpinan transformasional* disajikan dalam tabel 4.7

Tabel 4.7

Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		KS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	2	2.6	10	13.0	34	44.2	31	40.3	4.22
X1.2	0	0	2	2.6	7	9.1	34	44.2	34	44.2	4.30
X2.1	0	0	2	2.6	11	14.3	39	50.6	25	32.5	4.13
X2.2	1	1.3	5	6.5	16	20.8	31	40.3	24	31.2	3.94
X3.1	0	0	2	2.6	22	28.6	35	45.5	18	23.4	3.90
X3.2	0	0	5	6.5	9	11.7	37	48.1	26	33.8	4.09
X4.1	3	3.9	10	13.0	27	35.1	26	33.8	11	14.3	3.42

X4.2	6	7.8	9	11.7	17	22.1	26	33.8	19	24.7	3.56
------	---	-----	---	------	----	------	----	------	----	------	------

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2017.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *karisma* (X1) mempunyai dua item pertanyaan yakni X1.1 dan X1.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X1.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 10 atau 13,0% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 34 atau 44,2% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 31 atau 40,3% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X1.1 adalah sebesar 4,22 yang dapat dikategorikan sangat tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pertanyaan X1.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih jawaban STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 7 atau 9,1% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 34 atau 44,2% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 34 atau 44,2% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X1.2 adalah sebesar 4,30 yang dapat dikategorikan sangat tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *inspirasi* (X2) mempunyai dua item pertanyaan yakni X2.1, X2.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X2.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju),

sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 11 atau 14,3% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 39 atau 50,6% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 25 atau 32,5% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X1.1 adalah sebesar 4,13 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan X2.2 adalah sebesar 1 atau 1,3% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 5 atau 6,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 16 atau 20,8% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 31 atau 40,3% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 24 atau 31,2% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X2.2 adalah sebesar 3,94 yang dapat dikategorikan tinggi

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *stimulasi intelektual* (X3) mempunyai dua item pertanyaan yakni X3.1 dan X3.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X3.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 35 atau 45,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 18 atau 23,4% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X3.1 adalah sebesar 3,90 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan X3.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat

tidak setuju), sebesar 5 atau 6,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 9 atau 11,7% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 37 atau 48,1% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 26 atau 33,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X1.1 adalah sebesar 4,09 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *konsiderasi* (X4) mempunyai dua item pertanyaan yakni X4.1 dan X4.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X4.1 adalah sebesar 3 atau 3,9% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 10 atau 13,0% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 27 atau 35,1% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 26 atau 33,8% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 11 atau 14,3% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X4 adalah sebesar 3,42 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan X4.2 adalah sebesar 6 atau 7,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 9 atau 11,7% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 17 atau 22,1% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 26 atau 33,8% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 19 atau 24,7% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X4.1 adalah sebesar 3,56 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa indikator X1.1 dan X1.2 yaitu variabel *karisma* adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada kepemimpinan transformasional. Artinya kepemimpinan transformasional secara garis besar dapat diukur bila *pemimpin* melakukan mempengaruhi bawahannya melalui *karisma*. Sedangkan, indikator X4.1 yaitu *konsiderasi* adalah indikator yang dipersepsikan paling rendah pada kepemimpinan transformasional. Artinya kepemimpinan transformasional secara kecil dapat diukur bila *pemimpin* mempengaruhi bawahannya melalui *konsiderasi*.

4.1.3.2 Variabel Produktivitas Karyawan (Y)

Dalam penelitian ini terdapat 4 indikator dalam variabel produktivitas karyawan, yakni *efektivitas kerja*, *efisiensi kerja*, *semangat kerja*, *disiplin kerja*. Keempat indikator tersebut diukur secara kuantitatif dengan pemberian skor yang sesuai dengan persepsi serta kemampuan responden. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel produktivitas karyawan disajikan dalam tabel 4.8

Tabel 4.8

Deskripsi Variabel Produktivitas Karyawan

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		KS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	1	1.3	5	6.5	16	20.8	30	39.0	25	32.5	3.95

Y1.2	0	0	2	2.6	22	28.6	35	45.5	18	23.4	3.90
Y2.1	0	0	1	1.3	23	29.9	44	57.1	9	11.7	3.79
Y2.2	0	0	1	1.3	17	22.1	53	68.8	6	7.8	3.83
Y3.1	0	0	1	1.3	20	26.0	50	64.9	6	7.8	3.79
Y3.2	0	0	4	5.2	19	24.7	44	57.1	10	13.0	3.78
Y4.1	1	1.3	1	1.3	12	15.6	37	48.1	26	33.8	4.12
Y4.2	0	0	3	3.9	8	10.4	49	63.6	17	22.1	4.04

Sumber : Data Primer Diolah, Mei 2017.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *efektivitas kerja* (Y1) mempunyai dua item pertanyaan yakni Y1.1 dan Y1.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Y1.1 adalah sebesar 1 atau 1,3% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 5 atau 6,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 16 atau 20,8% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 30 atau 39,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 25 atau 32,5% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y1.1 adalah sebesar 3,95 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Y1.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 35 atau 45,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 18 atau 23,4%

responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X1.1 adalah sebesar 3,90 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *efisiensi kerja* (Y2) mempunyai dua item pertanyaan yakni Y2.1 dan Y2.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Y2.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 1 atau 1,3% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 23 atau 29,9% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 44 atau 57,1% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 9 atau 11,7% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y2.1 adalah sebesar 3,79 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Y2.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 1 atau 1,3% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 17 atau 22,1% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 53 atau 68,8% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 6 atau 7,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y2.2 adalah sebesar 3,83 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *semangat kerja* (Y3) mempunyai dua item pertanyaan yakni Y3.1 dan Y3.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Y3.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 1 atau 1,3% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar

20 atau 26,0% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 50 atau 64,9% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 6 atau 7,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y3.1 adalah sebesar 3,79 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Y3.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 4 atau 5,2% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 19 atau 24,7% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 44 atau 57,1% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 10 atau 13,0% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y3.2 adalah sebesar 3,78 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator *disiplin kerja* (Y4) mempunyai dua item pertanyaan yakni Y4.1 dan Y4.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Y4.1 adalah sebesar 1 atau 1,3% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 1 atau 1,3% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 12 atau 15,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 37 atau 48,1% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 26 atau 33,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y4 adalah sebesar 4,12 yang dapat dikategorikan sangat tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Y4.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 3 atau 3,9% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 8 atau 10,4% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 49

atau 63,6% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 17 atau 22,1% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y3.2 adalah sebesar 4,04 yang dapat dikategorikan tinggi

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa indikator Y4.1 yaitu variabel *disiplin kerja* adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada produktivitas karyawan. Artinya *pemimpin* secara garis besar dapat melihat produktivitas karyawan melalui *disiplin kerja karyawan tersebut*. Sedangkan, indikator Y3.2 yaitu *semangat kerja* adalah indikator yang dipersepsikan paling rendah pada produktivitas karyawan. Artinya *pemimpin* secara garis besar dapat melihat produktivitas karyawan melalui *semangat kerja*. Namun hal ini juga dapat dikategorikan baik.

4.1.3.3 Variabel Kepercayaan (Z)

Dalam penelitian ini terdapat 3 indikator dalam variabel kepercayaan, yakni kredibilitas, reliabilitas, intimasi. Ketiga indikator tersebut diukur secara kuantitatif dengan pemberian skor yang sesuai dengan persepsi serta kemampuan responden. Adapun persepsi responden secara keseluruhan terhadap variabel kepercayaan disajikan dalam tabel 4.9

Tabel 4.9

Deskripsi Variabel Kepercayaan

Indikator	Jawaban Responden										Rata-rata Skor
	STS		TS		KS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	

Z1.1	2	2.6	2	2.6	8	10.4	42	54.5	23	29.9	4.06
Z1.2	0	0	6	7.8	4	5.2	45	58.4	22	28.6	4.08
Z2.1	6	7.8	12	15.6	22	28.6	22	28.6	15	19.5	3.36
Z2.2	0	0	5	6.5	9	11.7	37	48.1	26	33.8	4.09
Z3.1	1	13	5	6.5	16	20.8	30	39.0	25	32.5	3.95
Z3.2	0	0	8	5.7	15	10.7	72	51.4	45	32.1	3.91

Sumber: Data Primer Diolah, Mei 2017.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator kredibilitas (Z1) mempunyai dua item pertanyaan yakni Z1.1 dan Z1.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z1.1 adalah sebesar 2 atau 2,6% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 2,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 8 atau 10,4% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 42 atau 54,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 23 atau 29,9% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1 adalah sebesar 4,06 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z1.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 6 atau 7,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 4 atau 5,2% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 45 atau 58,4% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 22 atau 28,6%

responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1.2 adalah sebesar 4,08 yang dapat dikategorikan tinggi

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator reliabilitas (Z2) mempunyai dua item pertanyaan yakni Z2.1 dan Z2.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.1 adalah sebesar 6 atau 7,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 12 atau 15,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 22 atau 28,6% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 15 atau 19,5% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.1 adalah sebesar 3,36 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 5 atau 6,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 9 atau 11,7% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 37 atau 48,1% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 26 atau 33,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.2 adalah sebesar 4,09 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator intimasi (Z3) mempunyai dua item pertanyaan yakni Z3.1 dan Z3.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z3.1 adalah sebesar 1 atau 13% responden memilih STS (sangat tidak setuju),

sebesar 5 atau 6,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 16 atau 20,8% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 30 atau 39,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 25 atau 32,5% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z3.1 adalah sebesar 3,95 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z3.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 8 atau 5,7% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 15 atau 10,7% responden memilih jawaban KS (kurang setuju) , sebesar 72 atau 51,4% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 45 atau 32,1% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z3.2 adalah sebesar 3,91 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa indikator Z1.1 dan Z1.2 yaitu variabel *kredibilitas* adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada kepercayaan. Artinya produktivitas karyawan secara garis besar dapat diukur bila kepemimpinan transformasional yang dilakukan *oleh pemimpin* disertai dengan adanya bentuk *kredibilitas*. Sedangkan, indikator Z2.1 yaitu reliabilitas adalah indikator yang dipersepsikan paling rendah pada kepercayaan. Artinya produktivitas karyawan secara kecil dapat diukur bila kepemimpinan transformasional yang dilakukan pemimpin disertai dengan adanya reliabilitas.

4.1.4 Uji Instrumen Data

Syarat penting yang berlaku pada kesahihan sebuah instrumen yaitu haruslah valid dan reliabel. Menurut Arikunto (*dalam* Supriyanto dan Maharani, 2013:47) menjelaskan bahwa instrumen yang baik harus memenuhi dua syarat penting yaitu valid dan reliable. Untuk menyatakan baik tidaknya instrument, maka perlu diadakan pengujian validitas dan reliabilitas.

4.1.4.1 Uji Validitas

Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Supriyanto dan Maharani, 2013:184). Uji validitas instrument dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan atau validitas sebuah instrument. Sebuah item pertanyaan, dikatakan memiliki validitas tinggi jika memiliki korelasi tinggi terhadap skor total item. Dua syarat yang harus dipenuhi agar sebuah item dikatakan sah atau valid, yaitu (Wahyono, 2006): Korelasi dari item-item angket haruslah kuat dan peluang kesalahannya tidak terlalu besar (maksimal 5%) dan Korelasi harus memiliki nilai atau arah yang positif. Arah positif itu berarti bahwa r_{bt} (nilai korelasi yang akan digunakan untuk mengukur validitas harus lebih besar dari r_{table})

Uji instrument ini dilakukan terhadap 77 responden. Untuk pengambilan keputusan berdasarkan responden dan nilai r_{tabel} pada taraf signifikansi 10% yaitu 0,1888. Artinya, item instrument disebut valid jika lebih besar dari 0,1888.

Pada variabel kepemimpinan transformasional (X), variabel produktivitas karyawan (Y), dan variabel kepercayaan (Z) semua item pertanyaan mempunyai nilai total lebih dari taraf signifikan sehingga semua item ketiga variabel valid dan dapat dijadikan alat ukur untuk menunjukkan sejauh mana data penelitian yang terkumpul, maka dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Item	Nilai		Keterangan
		<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r tabel	
Kepemimpinan Transformasional (X)	X1.1	0,608	0,1888	Valid
	X1.2	0,696	0,1888	Valid
	X2.1	0,560	0,1888	Valid
	X2.2	0,785	0,1888	Valid
	X3.1	0,675	0,1888	Valid
	X3.2	0,566	0,1888	Valid
	X4.1	0,200	0,1888	Valid
	X4.2	0,433	0,1888	Valid
Produktivitas Karyawan (Y)	Y1.1	0,793	0,1888	Valid
	Y1.2	0,675	0,1888	Valid
	Y2.1	0,257	0,1888	Valid
	Y2.2	0,245	0,1888	Valid
	Y3.1	0,385	0,1888	Valid
	Y3.2	0,524	0,1888	Valid

	Y4.1	0,399	0,1888	Valid
	Y4.2	0,209	0,1888	Valid
Kepercayaan (Z)	Z1.1	0,639	0,1888	Valid
	Z1.2	0,292	0,1888	Valid
	Z2.1	0,547	0,1888	Valid
	Z2.2	0,566	0,1888	Valid
	Z3.1	0,793	0,1888	Valid
	Z3.2	0,683	0,1888	Valid

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2017.

Dari tabel 4.10 di atas terlihat bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena *Corrected Item-Total Correlation* lebih dari 0,1888.

4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Syarat data *reliable* adalah nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,1888. Hasil Uji reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Standar Nilai	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,795	0,1888	Reliabel
Produktivitas Karyawan (Y)	0,744	0,1888	Reliabel
Kepercayaan (Z)	0,754	0,1888	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2017.

Berdasarkan tabel 4.11 di atas terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel adalah $> 0,1888$ dengan demikian hasil penelitian tersebut *reliable*.

4.1.5 Uji Asumsi Klasik

4.1.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai signifikansi dari hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* $> 0,1$ maka asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 4.12

Hasil Uji Normalitas

Model	Sig	Keterangan
X terhadap Y	0,556	Normalitas Terpenuhi
X dan Z terhadap Y	0,710	Normalitas Terpenuhi

Sumber : Data Primer diolah, Mei 2017.

Dari Uji *Kolmogorov-Smirnov* pada SPSS diperoleh nilai 0,556 dan 0,710 lebih besar dari 0,1 yang artinya asumsi normalitas terpenuhi.

4.1.5.2 Uji Linieritas

Pengujian Linieritas

Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *curve estimate*, yaitu gambaran hubungan linear antara variabel X dengan variabel Y. Jika nilai

sig $f < 0,1$, maka variabel X tersebut memiliki hubungan linier dengan variabel Y.

Tabel 4.13
Hasil Uji Linieritas

Model	F	Sig.	Keterangan
X ke Y	54.617	0.000	Linier
X ke Z	217.202	0.000	Linier
Z ke Y	82.644	0.000	Linier

Sumber : Data Primer diolah, Mei 2017.

Dari tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa model 1 yaitu jalur X ke Y diperoleh signifikansi sebesar 0,000 data tersebut menunjukkan bahwa linieritas terpenuhi. Model 2 yaitu jalur Y ke Z diperoleh signifikansi sebesar 0,00 data tersebut menunjukkan bahwa linieritas terpenuhi, sedangkan model 3 yaitu jalur Z ke Y diperoleh signifikansi sebesar 0,00, data tersebut menunjukkan bahwa linieritas tidak terpenuhi.

4.1.6 Uji Hipotesis

4.1.6.1 Goodness of Fit Model

Goodness of fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya keragaman variabel eksogen dalam menjelaskan keragaman variabel endogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi

variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisis Path dilakukan dengan menggunakan Koefisien Determinasi Total (R_m^2).

Adapun hasil *Goodness of fit Model* yang telah diringkas dalam tabel berikut:

Tabel 4.14

Variabel	R^2
Kepercayaan	0.758
Produktivitas Karyawan	0.554
$R_m^2 = 1 - ((1 - R_Z^2) * (1 - R_Y^2))$ $R_m^2 = 1 - ((1 - 0.758) * (1 - 0.554)) = 0.892$	

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2017.

Berdasarkan tabel 4.14 R-square variabel kepercayaan bernilai 0.758 atau 75.8%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa kepercayaan mampu dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 75.8%, atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan sebesar 75.8%, sedangkan sisanya sebesar 24.2% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

R-square variabel produktivitas karyawan bernilai 0.554 atau 55.4%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman produktivitas karyawan mampu dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan kepercayaan sebesar 55.4%, atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan transformasional dan kepercayaan terhadap produktivitas

karyawan sebesar 55.4%, sedangkan sisanya sebesar 44.6% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Koefisien Determinasi Total (R_m^2) bernilai 0.892 atau 89.2%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman produktivitas karyawan mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 89.2%, atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan transformasional dan kepercayaan terhadap produktivitas karyawan secara langsung maupun tidak langsung sebesar 89.2%, sedangkan sisanya sebesar 10.8% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

4.1.6.2 Pengujian Signifikansi Simultan

Pengujian signifikansi simultan digunakan untuk menguji hipotesis mengenai ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai probabilitas *<level of significant* ($\alpha = \alpha$) maka dinyatakan adanya pengaruh variabel eksogen secara simultan terhadap variabel endogen. Pengujian signifikansi simultan dapat diketahui melalui ringkasan pada tabel berikut:

Tabel 4.15

Model	Hubungan	F statistics	Prob.
Model 1	Kepemimpinan Transformasional → Kepercayaan	15.032	0.000

Model 2	Kepercayaan → Karyawan	Produktivitas Karyawan	12.206	0.000
	Kepemimpinan Transformasional	Produktivitas Karyawan		

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2017.

Berdasarkan ringkasan yang tertera pada tabel 4.15 di atas dapat diketahui bahwa pada model 1, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan diperoleh Fstatistics sebesar 15.032 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan.

Selanjutnya pada model 2, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepercayaan terhadap produktivitas karyawan diperoleh Fstatistics sebesar 12.206 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh signifikan secara simultan kepemimpinan transformasional dan kepercayaan terhadap produktivitas karyawan.

4.1.6.3 Pengujian Signifikansi Parsial

Pengujian signifikansi parsial digunakan untuk menguji hipotesis mengenai ada tidaknya pengaruh variabel eksogen secara parsial terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai probabilitas < *level of significant* (alpha= α) maka dinyatakan adanya

pengaruh variabel eksogen secara parsial terhadap variabel endogen. Pengujian signifikansi dapat diketahui melalui ringkasan pada tabel berikut:

Tabel 4.16

Eksogen	Endogen	Koef	T statistics	Prob.
Kepemimpinan Transformasional	Kepercayaan	0.871	15.335	0.000
Kepercayaan	Produktivitas Karyawan	0.717	8.902	0.000
Kepemimpinan Transformasional	Produktivitas Karyawan	0.812	7.866	0.000

Sumber: Data Primer diolah, Mei 2017.

Hipotesis 1, kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan menghasilkan nilai T statistics sebesar 15.335 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas < alpha (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan. Dengan demikian hipotesis 1 terpenuhi.

Hipotesis 2, kepercayaan terhadap produktivitas karyawan menghasilkan nilai T statistics sebesar 8.902 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas > alpha (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung

kepercayaan terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian hipotesis 2 terpenuhi.

Hipotesis 3, kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan menghasilkan nilai T statistics sebesar 7.866 dengan probabilitas sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa probabilitas $< \alpha$ (10%). Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian hipotesis 3 terpenuhi.

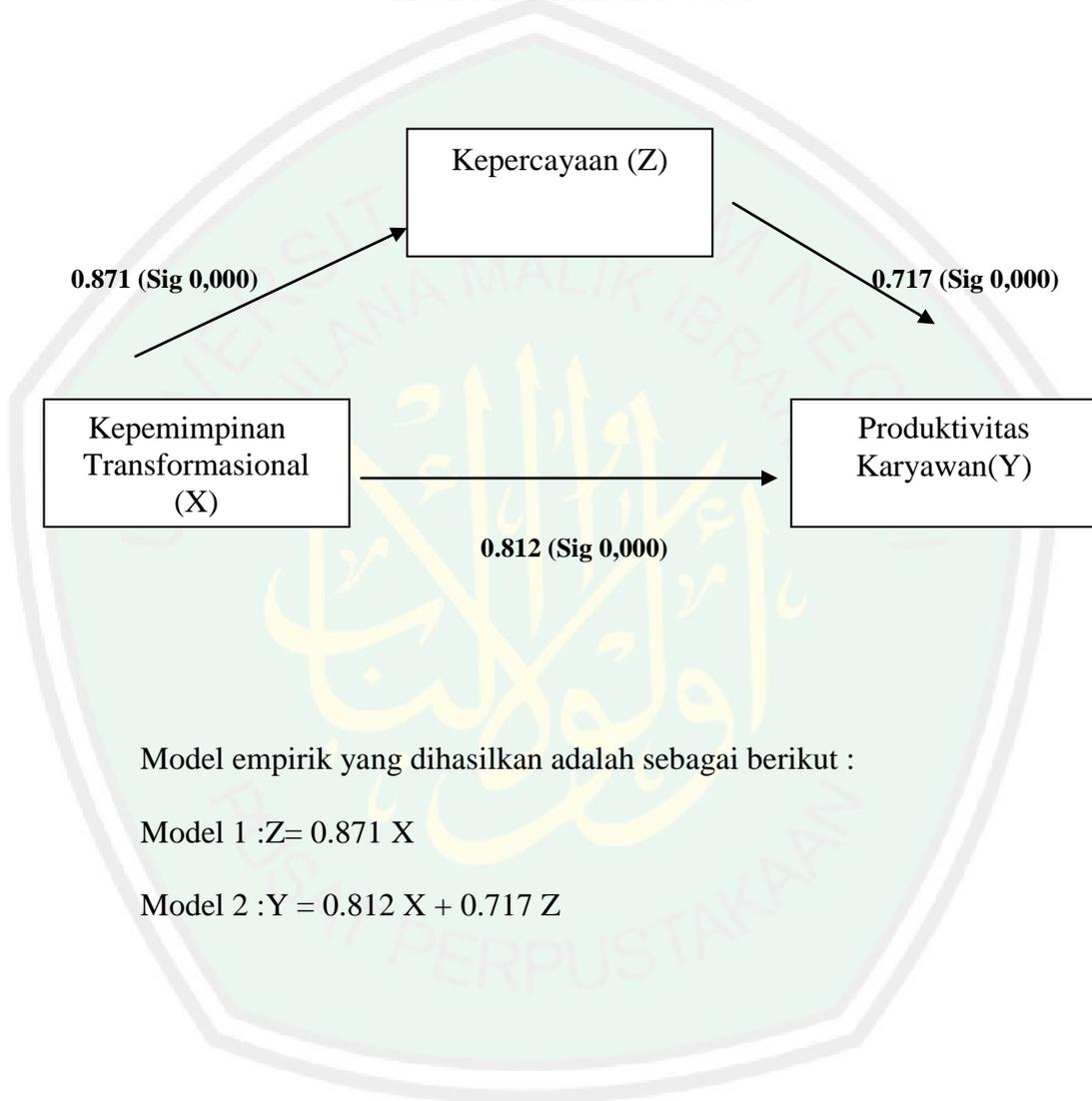
Selanjutnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan melalui kepercayaan. Diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan dan kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Oleh karena dua jalur tersebut signifikan maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan melalui kepercayaan. Dengan demikian kepercayaan mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan.

4.1.6.4 Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Pengukuran

Konversi diagram jalur ke dalam model pengukuran dimaksudkan untuk mengubah model diagram menjadi model pengukuran berbasis data empiric yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung maupun secara tidak langsung.

Gambar 4.1

Hasil Model Analisis Jalur



Adapun pengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.17

Eksogen	Endogen	Mediasi	Koefisien		
			Direct	Indirect	Total
Kepemimpinan Transformasional	Kepercayaan	-	0.871	-	0.871
Kepercayaan	Produktivitas Karyawan	-	0.717	-	0.717
Kepemimpinan Transformasional	Produktivitas Karyawan	Kepercayaan	0.812	0.625	1.437

Sumber: Data diolah, Mei 2017.

Berdasarkan tabel 4.17 diatas dapat diketahui bahwa:

Koefisien pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan sebesar 0.871. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan kepercayaan.

Koefisien pengaruh langsung kepercayaan terhadap produktivitas karyawan sebesar 0.717. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Dengan demikian semakin baik kepercayaan maka cenderung dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Koefisien pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan sebesar 0.812. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Koefisien pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan melalui kepercayaan sebesar 0.625. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui kepercayaan. Dengan demikian semakin baik kepercayaan yang disebabkan oleh semakin baik kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

4.1.6.5 Ada pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan yang di mediasi oleh variabel Kepercayaan

Dalam pengujian hipotesis ini akan dilakukan dengan menggunakan uji sobel. Yang dimana dalam uji sobel diperlukan data-data sebagai berikut :

Tabel 4.18

Standart Deviation dan Koefisien Jalur

Variabel bebas	Variabel terikat	Nilai Koefisien Jalur	Standart Deviation
Kepemimpinan Transformasional	Kepercayaan	0,871	0,071
Produktivitas Karyawan	Kepercayaan	0,717	0,085

Dari uji sobel yang telah dilakukan diperoleh hasil sebesar $6,951 > 1,65$. Sehingga terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis ketiga, bahwa ada pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional ke variabel Produktivitas Karyawan yang di mediasi oleh variabel Kepercayaan.

4.1.7 Pembahasan

4.1.7.1 Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan

terhadap produktivitas karyawan ($p = 0,000 < 0,1$) sehingga kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas karyawan. Maka hipotesis pertama diterima. Semakin tinggi pengaruh kepemimpinan transformasional maka produktivitas karyawan akan semakin meningkat atau sebaliknya semakin rendah pengaruh kepemimpinan transformasional maka produktivitas karyawan akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini sesuai dengan realita di perusahaan PG Kebon Agung Malang. Menurut hasil dari responden, mayoritas karyawan pada PG Kebon Agung Malang adalah karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun dan berumur antara 26-35 tahun. Hal ini berpengaruh pada tingkat produktivitas individu mereka, yang dimana pada umur 26-35 tahun adalah umur yang baik untuk melakukan produktivitas diri. Selain itu, masa kerja para karyawan mayoritas lebih dari 15 tahun yang berarti individu para karyawan sudah memahami bagaimana pekerjaannya dan ruang lingkup kerjanya.

Menurut Rivai (2007:224), Ada suatu keyakinan yang meluas bahwa kerja merosot sejalan dengan makin tuanya usia seseorang. Tetapi hal itu tidak terbukti, karena banyak orang yang sudah tua tapi masih enerjik. Memang diakui bahwa pada usia muda seseorang lebih produktif dibandingkan ketika usia tua dan masa kerja yang lebih lama menunjukkan pengalaman yang lebih seseorang dibandingkan dengan rekan kerja

lainnya, sehingga sering masa kerja atau pengalaman kerja menjadi pertimbangan sebuah perusahaan dalam mencari pekerja.

Dalam perusahaan PG Kebon Agung Malang, pemimpin cenderung menerapkan standart kerja yang tinggi pada karyawannya untuk mencapai target perusahaan. Bentuk penerapan dari para karyawan untuk standart kerja yang tinggi adalah memulai kerjanya dengan datang tepat waktu. Disiplin kerja yang dilakukan para karyawan secara terus-menerus akan mengakibatkan peningkatan produktivitas kerja karyawan yang semakin meningkat dan target perusahaan akan terlampaui dalam kurun waktu yang sudah ditentukan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Rahmat (2015) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Pos Indonesia” menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan PT Pos Indonesia dan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap produktivitas kerja karyawan.

Menurut Italianni (2013:455) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

Produktivitas berarti kemampuan untuk menghasilkan sesuatu. Islam sebagai pedoman hidup yang turun dari Sang Pencipta manusia,

sangat menghargai bahkan amat mendorong produktivitas. Dalam keterangan lain, beliau menyebutkan bahwa sebaik baik usaha adalah apa yang merupakan ekspresi dari keterampilan dirinya, dan segenap tanggung jawab ekonomi yang dia berikan kepada ahli keluarganya, dinilai sebagai sedekah yang terus menerus menghasilkan pahala. Dalam Islam produktivitas disubstansikan dengan anjuran untuk bekerja, karena dengan bekerja orang akan menjadi produktif.

Demikian besarnya penghargaan Islam atas produktivitas, sampai – sampai disebutkan dalam Al Hadits, bahwa produktivitas juga erat kaitannya dengan jalan untuk memperoleh pengampunan dari dosa-dosa, yang justru malah tidak akan bisa mendapatkan pengampunan dengan cara yang lainnya.

Tentu ini disampaikan agar muslimin tidak hanya terfokus pada rutinitas ritual semata, tetapi mereka diingatkan bahwa ada aktivitas lain yang juga harus mereka tekuni, jika mereka ingin agar dosa-dosa mereka diampuni. Bahwa mereka pun mesti memiliki semangat yang tinggi untuk mencari nafkah bersungguh-sungguh dalam mencarinya.

Namun demikian, usaha mencari nafkah yang halal itu, diharuskan ditempuh dengan cara yang halal dan tidak mendzalimi manusia. Rosulullah SAW menekankan satu bentuk integritas moral kepada seluruh muslim, agar seluruh tindakan mereka tetap berada dalam aktivitas yang santun dan beradab. Tidak merugikan manusia lain dalam setiap

aktivitasnya, muslimin tidak boleh mencari keuntungan dengan cara-cara yang curang dan merugikan pihak lain.

Ilfi Nur Diana (2008:175), mengemukakan terdapat beberapa azaz bangunan kepemimpinan yaitu:

a. Keimanan dan Ketakwaan

Seorang pemimpin haruslah mempunyai tingkat keimanan dan ketakwaan yang tinggi, sehingga memahami bahwa kemampuan memimpin yang dia miliki adalah perintah Tuhan. Dan sebagai manusia mempunyai kelebihan dan kekurangan. Ia harus berusaha dan menyadarkan usahanya pada sang pencipta dan penuh tawakal.

Menurut hadist riwayat Ibnu Majah:

Nabi bersabda : *“Andai kamu tawakal kepada Allah dengan sepenuhnya, maka Allah akan memberikan rezeki, sebagaimana Allah memberi rezeki pada burung yang keluar di pagi hari dalam keadaan lapar, pulang di sore hari dalam keadaan kenyang.”* (Matan lain: Turmudzi 2266, Ahmad 348).

b. Kekuasaan dan wewenang sesuai dengan yang diberikan oleh Tuhan

Selanjutnya kepemimpinan erat kaitannya dengan kekuasaan, namun dalam Islam pemilik kekuasaan tertinggi adalah Allah SWT, manusia hanya mendapat amanah dari pemegang kekuasaan tertinggi.

Menurut hadist riwayat Bukhori:

Nabi setelah selesai sholat makubah berzikir : *“Tidak ada tuhan selain Allah yang maha Esa yang menyamai, bagi-Nya kekuasaan dan segala puji bagi-Nya, maha kuasa atas segala sesuatu, Ya Allah, tiada yang bisa*

mencegah apa yang engkau berikan, tiada yang bisa memberi apa yang engkau tahan, dan kekayaan tidak akan memberi manfaat.”

Hadist tersebut menunjukkan bahwa di atas pemimpin masih ada lagi yang maha memiliki kekuasaan yaitu Allah SWT. Seperti yang dijelaskan pada surat An-nisa 4 : 59, yaitu :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ واطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ نُّزِعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Raul (nya), dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Dalam pandangan Islam, wewenang yang diperoleh sejalan dengan ruang lingkup tingkatan tugas dan tanggung jawab manajer, serta wewenang yang diberikan oleh Tuhan kepada Khalifah-Nya, yakni memiliki kewenangan atas bumi dan segala isinya, dengan tugas memakmurkan bumi ini. Sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an pada surat As-shaad, 38:26 yaitu :

يٰۤاٰوْدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ
عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا الْحِسَابِ ﴿٦٦﴾

Artinya : Hai Daud, Sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berikanlah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, Karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-

orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, Karena mereka melupakan hari perhitungan.

c. Musyawarah

Asas yang tak kalah penting adalah asas musyawarah diterangkan dalam surat Al- Imran ayat 159 yaitu :

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِن لَّهُمْ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا
 مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
 فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membualkan tekad, Maka bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.

Berdasarkan uraian di atas yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa Islam mewajibkan perlu adanya pemimpin dan pemimpin tersebut haruslah orang-orang yang sholeh, beriman, dan berakhlak mulia dan memiliki azas kepemimpinan. Sebagai gambaran pemimpin Islam telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW.

Bentuk penerapan dari azas kepemimpinan menurut Islam juga diterapkan didalam perusahaan PG Kebon Agung Malang. Pemimpin di perusahaan tersebut mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik, dimana para karyawan menghormati pemimpinnya dan melaksanakan tugas yang diberikan dari pemimpin dengan baik. Sebelum memutuskan sesuatu yang berhubungan dengan perkembangan untuk perusahaan, pemimpin melaksanakan musyawarah terlebih dahulu dengan para karyawan. Hal ini

bertujuan untuk menghargai setiap keputusan yang berasal dari pemikiran setiap karyawan pada perusahaan tersebut.

4.1.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Karyawan Secara Tidak Langsung Melalui Variabel Kepercayaan

Model analisis jalur regresi dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi produktivitas karyawan secara tidak langsung melalui variabel kepercayaan ($p = 0,000 > 0,1$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan melalui kepercayaan terpenuhi. Apabila pengaruh kepemimpinan transformasional semakin tinggi diikuti dengan kepercayaan yang semakin tinggi maka produktivitas karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila kepemimpinan transformasional semakin rendah diikuti dengan kepercayaan yang semakin menurun maka produktivitas karyawan akan semakin menurun pula.

Hasil penelitian ini sesuai dengan realita didalam perusahaan PG Kebon Agung Malang. Dalam pencapaian tujuan perusahaan, pemimpin mempunyai kebijakan untuk melakukan perkembangan perusahaan, dengan cara penerapan standart kerja yang tinggi. Penerapan standart yang tinggi diberlakukan pada setiap karyawan perusahaan tersebut. Akibat dari penerapan standart yang tinggi dari pemimpin, para karyawan secara tidak

langsung merasa mempercayai setiap perintah yang dilakukan oleh pemimpinnya dan melakukan tugas yang diperintahkan.

Para karyawan merasa bahwa pemimpinnya adalah orang yang mempunyai strategi dalam melakukan perkembangan untuk perusahaan tersebut. Sehingga, para karyawan melakukan disiplin kerja sebagai bentuk dari sistem standart kerja yang tinggi. Penerapan disiplin kerja yang dilakukan oleh para karyawan mengakibatkan target dalam produktivitas perusahaan kian meningkat dan sesuai dengan target. Dengan ini, pemimpin secara tidak langsung mempengaruhi produktivitas kerja karyawannya melalui kepercayaan atau anggapan para karyawan bahwa pemimpinnya mempunyai strategi untuk melakukan perkembangan pada perusahaan.

Penelitian ini sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Italiani (2013:455) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

Sedangkan, Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Alexander (2016) yang meneliti tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Produktivitas Karyawan melalui Aspek Kepercayaan” hasil menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak mempunyai pengaruh

secara signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui kepercayaan, sedangkan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh secara tidak langsung yang dimediasi oleh kepercayaan.

Dan dalam Islam, menurut Imam Al-Qarafi dalam Quraish Shihab (2009:245), mengemukakan selain Nabi dan Rasul, nabi Muhammad juga sebagai Mufti dan Hakim. Disamping sebagai pemimpin masyarakat dan sebagai pribadi. Dalam kedudukannya beliau sebagai:

1. Nabi dan Rasul, maka ucapan dan sikapnya pasti benar karena bersumber dari Allah.
2. Sebagai Mufti, fatwa beliau adalah berdasar pemahaman atas teks-teks keagamaan, dimana beliau diberi wewenang oleh Allah untuk menjelaskannya. Fatwa beliau berlaku bagi semua manusia.
3. Sebagai Hakim, maka ketetapan hukum yang beliau putuskan secara formal pasti benar.
4. Pemimpin masyarakat, maka tentu saja petunjuk-petunjuk dalam kemasyarakatan disesuaikan dengan kondisi masyarakat dan perkembangannya, sehingga tidak tertutup kemungkinan lahirnya perbedaan kemasyarakatan antara satu masyarakat dengan masyarakat lain, bahkan masyarakat yang sama dalam kurun waktu berbeda.

Pemimpin yang sukses dalam organisasi adalah pemimpin yang juga mampu memimpin. Seorang pemimpin sekalipun tidak mempunyai bawahan tetap melaksanakan tugasnya, tidak saja harus baik tetapi juga

harus benar untuk mewujudkan cita-cita organisasi dan perusahaan (Diana 2008: 175).

Penerapan bentuk dari Rasulullah SAW sebagai pemimpin oleh pemimpin dalam perusahaan PG Kebon Agung Malang adalah pimpinan berusaha bersikap adil terhadap setiap individu karyawannya. Tidak ada yang diutamakan, semua karyawan sama. Selain itu, sebagai pemimpin harus mengerti bagaimana kondisi setiap individu karyawannya sehingga perlakuan yang akan dilakukan ketika menghadapi masalah akan disesuaikan terhadap karakter individu karyawan tersebut.

4.3.3 Pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional ke variabel Produktivitas Kerja Karyawan PG Kebon Agung Malang di mediasi oleh variabel Kepercayaan.

Pembahasan mengenai pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional ke variabel Produktivitas Kerja Karyawan PG Kebon Agung Malang di mediasi oleh variabel Kepercayaan adalah untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa adanya pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional ke Produktivitas Kerja Karyawan PG Kebon Agung di mediasi oleh variabel Kepercayaan.

Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam delapan item dengan 4 indikator, yaitu indikator karisma mempunyai dua item, inspirasi mempunyai dua item, stimulasi intelektual

mempunyai dua item, konsiderasi mempunyai dua item. Dari nilai deskripsi variable, tertinggi diperoleh oleh item X1.2 yang berasal dari indikator karisma. Indikator karisma adalah indikator yang paling dominan untuk membentuk variable Kepemimpinan Transformasional.

Sementara Produktivitas Kerja Karyawan dibentuk dari delapan item dengan empat indikator, yaitu efektivitas kerja, efisiensi kerja, semangat kerja, disiplin kerja. Dari indikator efektivitas kerja mempunyai dua item, efisiensi kerja mempunyai dua item, semangat kerja mempunyai dua item dan disiplin kerja mempunyai dua item. Dari nilai deskripsi variable, tertinggi diperoleh oleh item Y4.1 yang berasal dari indikator disiplin kerja. Indikator disiplin kerja adalah indikator yang paling dominan untuk membentuk variabel Produktivitas Kerja Karyawan.

Dan untuk Kepercayaan dibentuk dari enam item dengan tiga indikator, yaitu kredibilitas, reliabilitas dan intimasi. Dari indikator kredibilitas mempunyai dua item, reliabilitas mempunyai dua item dan intimasi mempunyai dua item. Dari nilai deskripsi variable, tertinggi diperoleh oleh item Z1.2 yang berasal dari indikator kredibilitas. Indikator kredibilitas adalah indikator yang paling dominan untuk membentuk variabel Kepercayaan.

Dari uji sobel yang telah dilakukan diperoleh hasil sebesar $6,951 > 1,65$. Bahwa ada pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional ke variabel Produktivitas Kerja Karyawan PG Kebon Agung Malang di mediasi oleh variabel Kepercayaan. Artinya bahwa Kepercayaan

memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Karyawan .

Hasil penelitian ini sesuai dengan realita didalam perusahaan PG Kebon Agung Malang. Dalam pencapaian tujuan perusahaan, pemimpin mempunyai kebijakan untuk melakukan perkembangan perusahaan, dengan cara penerapan standart kerja yang tinggi. Penerapan standart yang tinggi diberlakukan pada setiap karyawan perusahaan tersebut. Akibat dari penerapan standart yang tinggi dari pemimpin, para karyawan secara tidak langsung merasa mempercayai setiap perintah yang dilakukan oleh pemimpinnya dan melakukan tugas yang diperintahkan.

Para karyawan merasa bahwa pemimpinnya adalah orang yang mempunyai strategi dalam melakukan perkembangan untuk perusahaan tersebut. Sehingga, para karyawan melakukan disiplin kerja sebagai bentuk dari sistem standart kerja yang tinggi. Penerapan disiplin kerja yang dilakukan oleh para karyawan mengakibatkan target dalam produktivitas perusahaan kian meningkat dan sesuai dengan target. Dengan ini, pemimpin secara tidak langsung mempengaruhi produktivitas kerja karyawannya melalui kepercayaan atau anggapan para karyawan bahwa pemimpinnya mempunyai strategi untuk melakukan perkembangan pada perusahaan.

Menurut Italiani (2013:455) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai

tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

Tetapi pada hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan mempunyai pengaruh yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan melalui mediasi kepercayaan. Hal ini disebabkan oleh kepercayaan yang ditimbulkan oleh karyawan kepada pimpinan mempunyai tingkat rendah pada indikator reliabilitas.

Rendahnya indikator reliabilitas disebabkan dimana tidak semua karyawan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi. Banyak indikator yang dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan secara tidak langsung. Sesuai dengan kondisi perusahaan PG Kebon Agung Malang, faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan adalah pemberian gaji yang tinggi, terdapat lingkungan yang kondusif sehingga semua karyawan dapat merasakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, motivasi dari pimpinan ke karyawan dan pemberian fasilitas-fasilitas perusahaan sesuai dengan aturan yang diberlakukan. Maka dari itu, pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung dikarenakan adanya faktor-faktor yang lain.

Islam sebagai pedoman hidup yang turun dari Sang Pencipta manusia, sangat menghargai bahkan amat mendorong produktivitas. Dalam keterangan lain, beliau menyebutkan bahwa sebaik baik usaha adalah apa yang merupakan ekspresi dari keterampilan dirinya, dan segenap tanggung jawab ekonomi yang dia berikan kepada ahli keluarganya, dinilai sebagai sedekah yang terus menerus menghasilkan pahala. Dalam Islam produktivitas disubstansikan dengan anjuran untuk bekerja, karena dengan bekerja orang akan menjadi produktif.

Tentu ini disampaikan agar muslimin tidak hanya terfokus pada rutinitas ritual semata, tetapi mereka diingatkan bahwa ada aktivitas lain yang juga harus mereka tekuni, jika mereka ingin agar dosa-dosa mereka diampuni. Bahwa mereka pun mesti memiliki semangat yang tinggi untuk mencari nafkah bersungguh-sungguh dalam mencarinya.

Namun demikian, usaha mencari nafkah yang halal itu, diharuskan ditempuh dengan cara yang halal dan tidak mendzalimi manusia. Rosulullah SAW menekankan satu bentuk integritas moral kepada seluruh muslim, agar seluruh tindakan mereka tetap berada dalam aktivitas yang santun dan beradab. Tidak merugikan manusia lain dalam setiap aktivitasnya, muslimin tidak boleh mencari keuntungan dengan cara-cara yang curang dan merugikan pihak lain. Kehadiran muslimin harus memberi kontribusi pada kemajuan peradaban dunia.

Ini menunjukkan bahwa seorang muslim bukan saja harus profesional dalam mencari nafkah, tetapi juga harus menghindari

kecurangan. Bahkan setiap energi yang didapatnya dari makanan yang haram, akan menghambat diterimanya sholat dan jika dia tidak bertobat maka akhir kehidupannya akan sangat mengerikan. Seperti yang dijelaskan dalam hadist riwayat Ahmad :

حَدَّثَنَا يَزِيدُ حَدَّثَنَا الْمَسْعُودِيُّ عَنْ وَائِلِ أَبِي بَكْرٍ عَنْ عَبَّائَةَ بْنِ رِفَاعَةَ بْنِ رَافِعِ بْنِ خَدِيجٍ عَنْ جَدِّهِ رَافِعِ بْنِ خَدِيجٍ قَالَ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَيُّ الْكَسْبِ أَطْيَبُ قَالَ عَمَلُ الرَّجُلِ بِيَدِهِ وَكُلُّ بَيْعٍ مَبْرُورٍ (رواه أحمد)

Artinya:

Telah menceritakan kepada kami Yazid telah menceritakan kepada kami Al Mas'udi dari Wa'il Abu Bakr dari Abayah bin Rifa'ah bin Rafi' bin Khadij dari kakeknya Rafi' bin Khadij dia berkata, "Dikatakan, "Wahai Rasulullah, mata pencaharian apakah yang paling baik?" beliau bersabda: "Pekerjaan seorang laki-laki dengan tangannya sendiri dan setiap jual beli yang mabrur."

(HR Ahmad).

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian secara kuantitatif sebagaimana telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran dari penelitian ini. Kesimpulan dan saran-saran tersebut masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

5.1 Kesimpulan

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja karyawan. Semakin baik Kepemimpinan Transformasional maka akan mengakibatkan semakin meningkat pula produktivitas kerja karyawan.

Hal ini dikarenakan produktivitas kerja karyawan akan meningkat apabila kepemimpinan transformasional dalam perusahaan PG Kebon Agung juga baik pula, seperti karisma diri pemimpin dalam menerapkan standart kinerja yang tinggi, serta memahami dan memberikan perhatian lebih kepada tiap individu karyawan. Semakin baik pemimpin maka cenderung semakin meningkat pula produktivitas kerja yang dilakukan oleh karyawan, sebaliknya semakin buruk citra buruk pemimpin maka akan semakin menurun pula produktivitas kerja karyawan. Pemimpin yang baik akan mampu memahami kondisi, kebutuhan dan memberi semangat karyawannya dan akan menimbulkan umpan balik (feedback) yang positif kepada karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelitian diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepercayaan, sedangkan kepercayaan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan melalui kepercayaan.

Kepercayaan sebagai mediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan. Artinya Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan oleh pemimpin PG Kebon Agung Malang mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan perusahaan tersebut. Semakin baik kepercayaan yang dibangun oleh pemimpin maka akan semakin meningkat produktivitas kerja karyawan PG Kebon Agung Malang. Kemampuan pemimpin dalam membangun suasana ruang lingkup kerja yang kondusif, nyaman dan dapat memberikan feedback positif antar pemimpin dengan karyawan. Dan hal ini menjadi salah satu daya pendukung dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Tetapi pada penelitian ini, pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja karyawan mempunyai pengaruh lebih besar dari pengaruh secara tidak langsung yang dimediasi oleh kepercayaan. Hal ini disebabkan karena terdapat indikator-indikator selain kepercayaan yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan antara lain :

Saran Bagi Praktisi

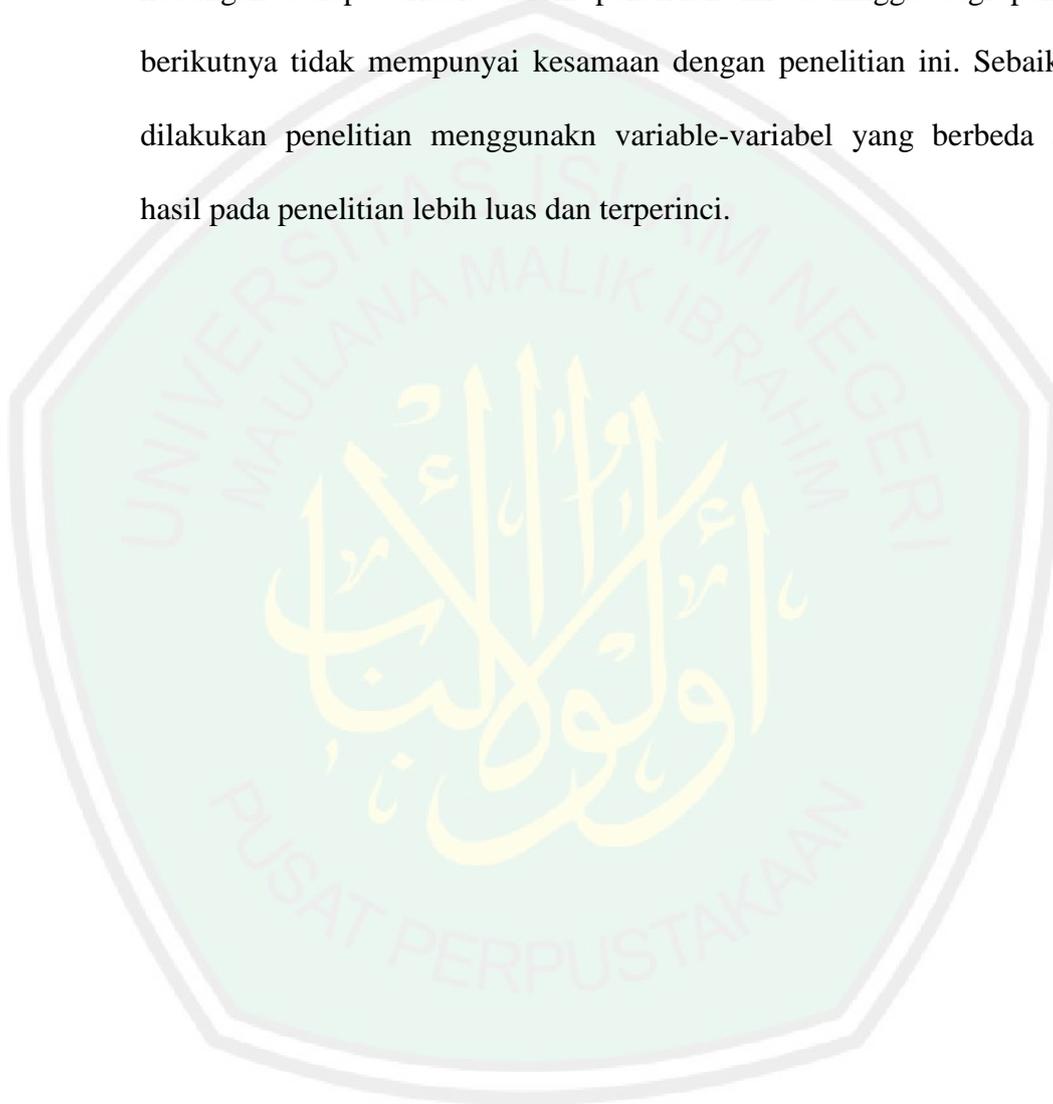
Kepercayaan merupakan salah satu faktor yang mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Karyawan sehingga bagi para perusahaan khususnya PG Kebon Agung Malang perlu untuk terus meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang salah satunya dengan kepercayaan kepada pemimpin. Citra diri pada pemimpin yang baik akan mampu membawa pengaruh yang positif terhadap ruang lingkup kerja pada perusahaan dan mempunyai *feedback* positif terhadap para karyawan.

Dari hasil penelitian terungkap bahwa Kepemimpinan Transformasional mampu mempengaruhi dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga citra diri seorang pemimpin patut untuk ditingkatkan dengan baik dari segi kemampuan berkomunikasi dengan bawahan maupun kemampuan lainnya.

Saran bagi Peneliti Selanjutnya

Melakukan uji beda antara variable Kepemimpinan Transformasional dan Produktivitas Kerja Karyawan berdasarkan indikator-indikator lain dan data-data lainnya sehingga penelitian menjadi lebih luas.

Penafsiran hasil temuan pada penelitian dilakukan secara mendalam dan *continue* untuk menemukan bukti yang lebih akurat dari hubungan setiap variable dalam penelitian ini. Sehingga bagi peneliti berikutnya tidak mempunyai kesamaan dengan penelitian ini. Sebaiknya dilakukan penelitian menggunakan variable-variabel yang berbeda agar hasil pada penelitian lebih luas dan terperinci.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Digital In Word.

Al-Qur'an Terjemah, Kemenag RI.

A.F. Stoner, James dan Charles Wenkel, *Manajemen*, CV. Intermedia: tahun 1986.

Amrine, Harold T., John A. Ritchkey dan Oliver S. Hulley, *Manajemen dan Organisasi*.

Alexander. 2016. Effects of transformational and Transactional Leadership and The Mediating Role of Trust and Value Congruence on Follower Performance. *Jurnal Emerald Insight*.

Arikunto, Suharmisi,. 2006. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. PT. Gramedia.

Avolio, B.J. & Bass, B.M. 1994. Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis : A Multilevel Framework for Examining Transformational Leadership. *Journal of Leadership Quarterly*. 6(2), 199-218.

Christian. 2015. The Productivity of Trust. *Jurnal Science Direct*.

Diana, Ilfi Nur. 2008. *Hadist-Hadist Ekonomi*. Malang : UIN-MALANG PRESS

Foong, J. 2001. Leadership behaviours: effect on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Jurnal Emerald Insight*.

Hasibuan. Malayu S.P. 2002. *Manajemen sumber daya manusia*. (Edisi Revisi). Jakarta : Bumi aksara.

Hasibuan, S.P, Malayu, 2007, *Manajemen Sumber daya Manusia*, cetakan kesepuluh, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Italiani, Fanni Adhistya. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Departemen SDM PT Semen Gresik (PERSERO). *Jurnal Ilmu Manajemen*.

Junaidi, Ahmad. 2016. Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional terhadap Semangat Kerja. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Jung dan Avolio. 2015. Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Model of Trust, *Jurnal Science Direct*.

Mulyono. 2009. *Educational Leadership (Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan)*. Malang: UIN Malang Press.

Philip, M. 2016. Transformational Leader Behaviours and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviours. *Jurnal Emerald Insight*.

Prabu, Mangkunegara, Anwar. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Ralph dan Robert. 2000. Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment are Affected by Leadership Behaviours. *Jurnal Emerald Insight*.

Rahmat, Dede. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan. Bandung. *Jurnal Ekonomi*.

Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: penerbit Erlangga.

Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2007. *Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks.

Sani, Ahmad dan Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI Press

Setyo, Ilham. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (UIN MALIKI Malang).

Sevilla, Consuelo G. et. al (2007). *Research Methods*. Rex Printing Company. Quezon City.

Shihab, M.Quraish. 2006. *Tafsir Al-Misbah*. Jakarta: Lentera Hati

Shihab, M.Quraish. 2009. *Tafsir Al-Misbah*. Jakarta: Lentera Hati

Siagian, Sondang O. 2003. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta

Siswanto dan Sucipto, Agus. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UIN-MALANG PRESS.

Sugiyono. 2005. *Statistik untuk Penelitian*, Cetakan ke delapan. Bandung: CV. Alfabeta

Sulistiyani, A.T., dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Supriyanto, Achmad Sani dan Machfudz, Masyhuri. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI Press.

Supriyanto, Achmad Sani dan Troena, Eka Afnan. 2012. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syariah Kota Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*.

Teguh Sulistiyani, Ambar; Rosidah. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia (Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik)*. Yogyakarta : Graha Ilmu

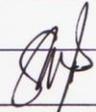
Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Viktoria dan Kenning. 2012. Employer Brand Trust and Affect: Linking Brand Personality to Employer Brand Attractiveness. *Jurnal Emerald Insight*.

Wagimo dan Djamaluddin, Ancok. 2013. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Motivasi Bawahan di Militer. *Jurnal Psikologi*. Vol. 32, No. 2, Oktober 2013.

BUKTI KONSULTASI

Nama : Alpha Amanda Thea
NIM/Jurusan : 13510118/Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Siswanto, S.E., M.Si
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Karyawan melalui Variabel Kepercayaan Studi Pada PG Kebon Agung Malang

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	11 Januari 2017	Judul Proposal	1. 
2.	16 Januari 2017	Revisi Latar Belakang	2. 
3.	18 Januari 2017	Revisi Kajian Teori	3. 
4.	19 Januari 2017	Revisi Metode penelitian	4. 
5.	20 Januari 2017	ACC proposal	5. 
6.	02 Februari 2017	Seminar Proposal	6. 
7.	09 Februari 2017	ACC Proposal	7. 
8.	02 Juni 2017	Revisi BAB IV dan V	8. 
89	13 Juni 2017	ACC Keseluruhan	9. 

Malang, 13 Juni 2017

Mengetahui:
Ketua Jurusan Manajemen



Dr. H. Misbahul Munir, L.c., M.Ei
NIP 19750707200501 1 005



LAMPIRAN

KUISIONER

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BERPENGARUH TERHADAP
PRODUKTIVITAS KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH
KEPERCAYAAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden:
2. Jenis Kelamin :
 - a. Laki-Laki
 - b. Perempuan
3. Usia :
 - a. 16-25 Tahun
 - b. 26-35 Tahun
 - c. 36-45 Tahun
4. Pendidikan terakhir :
 - a. SMA
 - b. Diploma
 - c. S1
5. Lama bekerja :
 - a. 2-5 Tahun
 - b. >5-10 Tahun
 - c. 10-15 Tahun
 - d. >15 Tahun

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

1. Setiap pertanyaan mempunyai alternatif jawaban sebagai berikut:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

2. Berilah tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang saudara pilih

3. Isilah seluruh butir pertanyaan

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pemimpin di perusahaan selalu menjadi panutan kebanggaan dan loyalitas bekeja di mata karyawan.					
2	Pimpinan menentukan standart kerja yang tinggi.					
3	Pimpinan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan					
4	Pemimpin selalu merangsang perspektif baru kepada karyawan					
5	Pimpinan selalu melakukan evaluasi dua arah antara pimpinan dan bawahan..					
6	Pemimpin di perusahaan saya selalu berbicara optimis dengan antusias.					
7	Pemimpin selalu mendorong motivasi karyawan dalam bekerja.					
8	Pemimpin di perusahaan selalu berhubungan dengan karyawan secara personal.					
9	Saya selalu bertindak jujur dalam melakukan pekerjaan.					
10	Menurut saya, pemimpin adalah panutan dan saya mempercayai apa yang setiap dikatakan pemimpin.					
11	Saya bisa menyelesaikan tugas dengan sangat baik.					

12	Dalam menyelesaikan tugas, saya selalu konsisten untuk mencapai hasil yang optimal.					
13	Saya adalah orang yang berprinsip kuat.					
14	Pimpinan saya merasa saya memiliki kualitas diri yang baik.					
15	Hasil kerja saya melebihi jumlah rata-rata yang ditentukan.					
16	Saya selalu menetapkan target dalam bekerja.					
17	Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan prosedur yang diterapkan.					
18	Peralatan dan perlengkapan yang ada di tempat kerja mendukung penyelesaian tugas atau pekerjaan saya.					
19	Saya mampu bekerjasama dengan orang lain/karyawan lain dalam berbagai tugas.					
20	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya berusaha untuk menghasilkan <i>output</i> dalam jumlah yang lebih banyak.					
21	Saya selalu datang tepat waktu.					
22	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, jumlah dan mutu yang ditentukan.					
23	Peralatan dan perlengkapan yang ada di tempat kerja mendukung penyelesaian tugas atau pekerjaan saya.					
24	Saya mampu bekerjasama dengan orang lain/karyawan lain dalam berbagai tugas.					
25	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya berusaha untuk menghasilkan <i>output</i> dalam jumlah yang lebih banyak.					
26	Saya selalu datang tepat waktu.					
27	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, jumlah dan mutu yang ditentukan.					

1. Mohon Ketersediaan Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pernyataan yang ada dengan jujur.
2. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Bapak/Ibu/Saudara/i cukup menjawab sesuai Bapak/Ibu/Saudara/i alami dan rasakan dalam menjalankan tugasnya.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	81.97	105.736	.608	.898
x1.2	81.90	104.805	.696	.897
x2.1	82.06	106.746	.560	.899
x2.2	82.26	100.142	.785	.893
x3.1	82.30	104.475	.675	.897
x3.2	82.10	105.436	.566	.899
x4.1	82.78	110.648	.200	.909
x4.2	82.64	103.840	.433	.904
z1.1	82.13	103.983	.639	.897
z1.2	82.12	110.368	.292	.905
z2.1	82.83	101.432	.547	.900
z2.2	82.10	105.436	.566	.899
z3.1	82.25	99.873	.793	.893
z3.2	82.29	104.207	.683	.897
y1.1	82.25	99.873	.793	.893
y1.2	82.30	104.475	.675	.897
y2.1	82.40	111.981	.257	.905
y2.2	82.36	112.682	.245	.905
y3.1	82.40	110.823	.385	.903
y3.2	82.42	107.430	.524	.900
y4.1	82.08	108.573	.399	.903

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	81.97	105.736	.608	.898
x1.2	81.90	104.805	.696	.897
x2.1	82.06	106.746	.560	.899
x2.2	82.26	100.142	.785	.893
x3.1	82.30	104.475	.675	.897
x3.2	82.10	105.436	.566	.899
x4.1	82.78	110.648	.200	.909
x4.2	82.64	103.840	.433	.904
z1.1	82.13	103.983	.639	.897
z1.2	82.12	110.368	.292	.905
z2.1	82.83	101.432	.547	.900
z2.2	82.10	105.436	.566	.899
z3.1	82.25	99.873	.793	.893
z3.2	82.29	104.207	.683	.897
y1.1	82.25	99.873	.793	.893
y1.2	82.30	104.475	.675	.897
y2.1	82.40	111.981	.257	.905
y2.2	82.36	112.682	.245	.905
y3.1	82.40	110.823	.385	.903
y3.2	82.42	107.430	.524	.900
y4.1	82.08	108.573	.399	.903
y4.2	82.16	112.396	.209	.906

Uji Reliabilitas

Reliabilitas Variabel X

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	8

Reliabilitas Variabel Z

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	6

Reliabilitas Variabel Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	8

Lampiran 2

Uji Deskripsi Variabel

Deskripsi Variabel X

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.6	2.6	2.6
	3	10	13.0	13.0	15.6
	4	34	44.2	44.2	59.7
	5	31	40.3	40.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.6	2.6	2.6
	3	7	9.1	9.1	11.7
	4	34	44.2	44.2	55.8
	5	34	44.2	44.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.6	2.6	2.6
	3	11	14.3	14.3	16.9
	4	39	50.6	50.6	67.5
	5	25	32.5	32.5	100.0

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.6	2.6	2.6
	3	11	14.3	14.3	16.9
	4	39	50.6	50.6	67.5
	5	25	32.5	32.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.3	1.3	1.3
	2	5	6.5	6.5	7.8
	3	16	20.8	20.8	28.6
	4	31	40.3	40.3	68.8
	5	24	31.2	31.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

x3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.6	2.6	2.6
	3	22	28.6	28.6	31.2
	4	35	45.5	45.5	76.6
	5	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

x3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.5	6.5	6.5

3	9	11.7	11.7	18.2
4	37	48.1	48.1	66.2
5	26	33.8	33.8	100.0
Total	77	100.0	100.0	

x4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	3.9	3.9	3.9
2	10	13.0	13.0	16.9
3	27	35.1	35.1	51.9
4	26	33.8	33.8	85.7
5	11	14.3	14.3	100.0
Total	77	100.0	100.0	

x4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	7.8	7.8	7.8
2	9	11.7	11.7	19.5
3	17	22.1	22.1	41.6
4	26	33.8	33.8	75.3
5	19	24.7	24.7	100.0
Total	77	100.0	100.0	

VARIABEL Z

z1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.6	2.6	2.6
	2	2	2.6	2.6	5.2
	3	8	10.4	10.4	15.6
	4	42	54.5	54.5	70.1
	5	23	29.9	29.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

z1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	7.8	7.8	7.8
	3	4	5.2	5.2	13.0
	4	45	58.4	58.4	71.4
	5	22	28.6	28.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

z2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	7.8	7.8	7.8
	2	12	15.6	15.6	23.4
	3	22	28.6	28.6	51.9
	4	22	28.6	28.6	80.5

5	15	19.5	19.5	100.0
Total	77	100.0	100.0	

z2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	6.5	6.5	6.5
	3	9	11.7	11.7	18.2
	4	37	48.1	48.1	66.2
	5	26	33.8	33.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

z3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.3	1.3	1.3
	2	5	6.5	6.5	7.8
	3	16	20.8	20.8	28.6
	4	30	39.0	39.0	67.5
	5	25	32.5	32.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

z3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.6	2.6	2.6
	3	22	28.6	28.6	31.2
	4	34	44.2	44.2	75.3

5	19	24.7	24.7	100.0
Total	77	100.0	100.0	

VARIABEL Y

y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	5	6.5	6.5	7.8
3	16	20.8	20.8	28.6
4	30	39.0	39.0	67.5
5	25	32.5	32.5	100.0
Total	77	100.0	100.0	

y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2.6	2.6	2.6
3	22	28.6	28.6	31.2
4	35	45.5	45.5	76.6
5	18	23.4	23.4	100.0
Total	77	100.0	100.0	

y2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.3	1.3	1.3

3	23	29.9	29.9	31.2
4	44	57.1	57.1	88.3
5	9	11.7	11.7	100.0
Total	77	100.0	100.0	

y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	17	22.1	22.1	23.4
	4	53	68.8	68.8	92.2
	5	6	7.8	7.8	100.0
Total		77	100.0	100.0	

y3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.3	1.3	1.3
	3	20	26.0	26.0	27.3
	4	50	64.9	64.9	92.2
	5	6	7.8	7.8	100.0
Total		77	100.0	100.0	

y3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	5.2	5.2	5.2

3	19	24.7	24.7	29.9
4	44	57.1	57.1	87.0
5	10	13.0	13.0	100.0
Total	77	100.0	100.0	

y4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.3	1.3	1.3
	2	1	1.3	1.3	2.6
	3	12	15.6	15.6	18.2
	4	37	48.1	48.1	66.2
	5	26	33.8	33.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

y4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.9	3.9	3.9
	3	8	10.4	10.4	14.3
	4	49	63.6	63.6	77.9
	5	17	22.1	22.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

Lampiran 3

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Normalitas Variable X-Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.56987124
Most Extreme Differences	Absolute	.063
	Positive	.034
	Negative	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		.556
Asymp. Sig. (2-tailed)		.917
a. Test distribution is Normal.		

Normalitas Variable Z-Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.57832490
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.057
	Negative	-.081

Kolmogorov-Smirnov Z	.710
Asymp. Sig. (2-tailed)	.694
a. Test distribution is Normal.	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.57832490
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.057
	Negative	-.081
Kolmogorov-Smirnov Z		.710
Asymp. Sig. (2-tailed)		.694
a. Test distribution is Normal.		

UjiLinieritas

LinieritasVariabel X Terhadap Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X * Y	Between Groups	(Combined)	.200	15	.013	5.549	.000
		Linearity	.132	1	.132	54.716	.000
		Deviation from Linearity	.069	14	.005	2.037	.029
	Within Groups		.147	61	.002		
Total		.347	76				

Linieritas Variabel X terhadap Z

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
X * Z	Between Groups	(Combined)	1266.465	15	84.431	15.032	.000
		Linearity	1219.981	1	1219.981	217.202	.000
		Deviation from Linearity	46.484	14	3.320	.591	.880
	Within Groups		342.626	61	5.617		
	Total		1609.091	76			

Linieritas Variabel Z terhadap Y

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Z * Y	Between Groups	(Combined)	645.046	15	43.003	6.657	.000
		Linearity	533.861	1	533.861	82.644	.000
		Deviation from Linearity	111.185	14	7.942	1.229	.282
	Within Groups		394.045	61	6.460		
	Total		1039.091	76			

Lampiran 4

Uji Path (Analisis Jalur)

Uji Analisis Jalur Variabel X Terhadap Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.554	.529	2.416

a. Predictors: (Constant), x4, x3, x2, x1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.411	1.959		7.866	.000
	x1	-.467	.295	-.187	-1.586	.117
	x2	1.278	.282	.531	4.527	.000
	x3	1.128	.261	.436	4.321	.000
	x4	.064	.170	.032	.378	.707

a. Dependent Variable: Y

Path Analysis Variabel X terhadap Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 ^a	.758	.755	2.278

a. Predictors: (Constant), Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.131	1.678		3.655	.000
	Z	1.084	.071	.871	15.335	.000

a. Dependent Variable: X

Path Analysis Variabel Z terhadap Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.717 ^a	.514	.507	2.595

a. Predictors: (Constant), Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.028	2.654		-.011	.991
	Y	.753	.085	.717	8.902	.000

a. Dependent Variable: Z

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Alpha Amanda Thea
Tempat, tanggal lahir : Mojokerto, 22 Agustus 1995
Alamat Asal : Ds. Sebani Tarik, RT 02/RW 01 No 09, Sidoarjo
Alamat di Malang : Jl. Terusan Sigura-gura Poharin Blok D 112A
Telepon/Hp : 085859975054
E-mail : alva.thea22@gmail.com
Instagram : alvaamandathea

Pendidikan Formal

1998-2001 : TK Yamina Kota Mojokerto
2001-2007 : SD Negeri 2 Magersari Kota Mojokerto
2007-2010 : SMP Negeri 2 Kota Mojokerto
2010-2013 : SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang
2013-2017 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas
Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2013-2014 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN
Maliki Malang
2014 : English Language Center (ELC) UIN Maliki
Malang

Pengalaman Organisasi

Anggota Dewan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi UIN Malang 2016

Aktivitas dan Pelatihan

- a. Peserta Future Management Training Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang tahun 2013
- b. Peserta seminar “Membentuk Sarjana Ekonomi yang Ulul Albab” UIN Maliki Malang tahun 2013
- c. Peserta seminar nasional “Independensi OJK dalam Lalu-Lintas Jasa Keuangan di Indonesia” UIN Maliki Malang 2013
- d. Peserta seminar Nasional Fakultas Ekonomi “Membentuk Calon Wirausaha Muda Tangguh, Kreatif, Inovatif dan Berjiwa Ulul Albab” UIN Maliki Malang tahun 2015
- e. Peserta ICONIES 2016 Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang tahun 2016

Malang, 13 Juni 2017

Alpha Amanda Thea



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Terakreditasi "A" SK BAN-PT Depdiknas Nomor : 024/BAN-PT/ Ak-X/S1/III/2013
Jalan Gajayana Nomor 50 Malang 65144, Telepon (0341) 558881, Faksimile (0341) 558881

Nomor : Un.3.5/PP.00/0932/2017

11 April 2017

Sifat : -

Hal : Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa

Yth. **Direktur PG. Kebon Agung Malang**
Jl. Raya Pakis Aji Kab. Malang
di

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir dan pengembangan keilmuan bagi mahasiswa, kami mohon bantuan Bapak / Ibu memberikan ijin penelitian mahasiswa kami :

Nama : Alpha Amanda Thea
NIM : 13510118
Jurusan : Manajemen
Tempat Penelitian : **PG. Kebun Agung Malang**
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Variabel Kepercayaan.

Perlu kami informasikan bahwa data-data yang diperlukan oleh mahasiswa kami hanya sebatas kajian keilmuan, tidak dipublikasikan serta tidak merugikan instansi yang Bapak/ Ibu pimpin.

Demikian surat permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Tembusan :

1. Pembantu Dekan Bidang Akademik
2. Arsip
- 3.



Certificate No. 1008/1219



PT KEBON AGUNG
PABRIK GULA KEBON AGUNG

Kotak Pos 80 Telp. (0341) 801371 - 801064 Fax. (0341) 801143 - Malang 65102

No : AE/17.257

Kepada :
Yth. a.n. Direktur
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Jl. Gajayana No. 50
Malang

Perihal : Permohonan Ijin Penelitian
Surat Saudara No. Un.3.5/PP.00/1106/2017

Dengan hormat,

Menjawab surat saudara tersebut diatas dengan ini diberitahukan bahwa pada prinsipnya kami dapat menyetujui Permohonan Ijin Penelitian yang akan dilaksanakan Mahasiswa/i saudara:

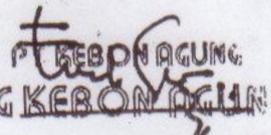
NO	NAMA	NIM	PROGRAM STUDI
1.	Alpha Arr.anda Thea	13510118	Manajem.en

Berkenaan dengan perihal tersebut kami memberikan ketentuan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Penelitian dapat dimulai 15 Mei s/d 15 Juni 2017 dengan membawa surat jawaban dari Perusahaan.
2. Berpakaian rapi dengan memakai atribut atau identitas Mahasiswa.
3. Mentaati Peraturan yang berlaku di Perusahaan dan dapat menjamin rahasia Perusahaan.
4. Perusahaan tidak memberikan fasilitas dalam bentuk apapun.
5. Segala resiko yang timbul akibat pelaksanaan Penelitian diluar tanggung jawab Perusahaan.
6. Setelah selesai diharap untuk menyerahkan laporan tertulis hasil Penelitian tersebut kepada Perusahaan.

Demikian agar dilaksanakan sebaik-baiknya.

Malang, 19 Mei 2017


PT KEBON AGUNG
PG KEBON AGUNG

Hendro Setiaji
Penimpin