

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN *TRUST* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA KOPERASI KARYAWAN REDRYING (KAREB)  
KABUPATEN BOJONEGORO

Imam Mukri

[imambbpb@yahoo.co.id](mailto:imambbpb@yahoo.co.id)

Koperasi Karyawan Redrying Kabupaten Bojonegoro

Mei Indrawati

Hidayat

Universitas Wjaya Putra Surabaya

**ABSTRACT**

*This research is to analyze leadership style and trust both partially and simultaneously influence the performance of employees of the Employee Cooperative (Kareb) of Bojonegoro Regency. This type of research is explanatory research, namely research that explains the causal relationship between variables through hypothesis testing. While discussing using quantitative related numbers. The population in this study were all employees of the Redrying Bojonegoro (Kareb) Employee Cooperative in the Bojonegoro Regency DC unit which collected 31 people who also took research samples. The research sampling technique uses a sampling census taken from a DC unit because this unit is a problem with the commitment of its employees. The results of the study show simultaneously the leadership style variables and trust significantly influence employee performance. Partial leadership style and trust have a significant influence on the performance of employees of the Redrying Employee Cooperative (Kareb) in Bojonegoro Regency. Among leadership and trust styles that have greater significance for employee performance is trust.*

**Keywords:** *leadership style, trust, employee performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini untuk menganalisis gaya kepemimpinan dan trust baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Koperasi Karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro. Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatory* yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Sedangkan pendekatannya menggunakan pendekatan kuantitatif karena berhubungan dengan angka-angka. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (Kareb) Kabupaten Bojonegoro unit DC yang berjumlah 31 orang yang sekaligus juga dijadikan sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel penelitian menggunakan *sensus sampling* yang diambil dari unit DC karena pada unit ini terdapat masalah pada komitmen pegawainya. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan variabel gaya kepemimpinan dan *trust* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial gaya kepemimpinan dan *trust* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro. Diantara gaya kepemimpinan dan *trust* yang mempunyai signifikan yang lebih besar terhadap kinerja pegawai adalah *trust*.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, *trust*, kinerja pegawai

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan isu manajemen yang menarik untuk dibahas. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi.

Terdapat berbagai teori tentang kepemimpinan. Yang sering dijadikan rujukan hingga saat ini antara lain teori sifat, teori situasional, teori behavioral, teori transaksional dan teori transformasional. Masing-masing teori memiliki perbedaan dalam melihat kepemimpinan. Teori sifat mengasumsikan individu dilahirkan dengan sifat pribadi atau karakteristik inheren yang membuat mereka menjadi pemimpin natural. Teori ini lebih menekankan pada aspek kepribadian daripada fisik dan berusaha mengidentifikasi kombinasi faktor-faktor psikologis yang dapat membedakan pemimpin dengan pengikut.

Teori kepemimpinan situasional, yang dikenal pula dengan istilah pendekatan kontigensi, menekankan gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung pada situasi, bawahan, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya. Dengan kata lain, kepemimpinan efektif tidak didasarkan pada pemilikan *right stuff* atau *right style*, namun lebih pada kemampuan menilai lingkungan sehingga dapat memutuskan perilaku kepemimpinan yang paling tepat untuk situasi yang dihadapi.

Teori behavioral berusaha menyingkahkan karakteristik deterministik. Fokus utama teori ini ada pada identifikasi serangkaian kompetensi kepemimpinan universal. Pendekatan behavioral berusaha menentukan apa yang dilakukan para pemimpin efektif yang perhatiannya terpusat pada dua aspek perilaku, yaitu fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

Teori transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pimpinan dan karyawan yang

melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan (imbalan dan insentif). Sementara itu, teori transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Teori ini mencakup upaya perubahan dalam organisasi.

Beragamnya teori-teori tentang kepemimpinan pada dasarnya dilatarbelakangi oleh persepsi seseorang tentang kepemimpinan yang berbeda-beda. Hal ini bisa dilihat dari pengertian kepemimpinan yang sangat variatif, banyak sekali orang yang mencoba mendefinisikannya. Namun dari definisi-definisi mengenai kepemimpinan, menurut Sutikno (2014:16), Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk memengaruhi orang-orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya.

Jika hakikat kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, maka keberhasilan semua aktivitas yang ada dalam organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin. Dalam hal ini tergantung bagaimana gaya pemimpin memberikan pengaruh kepada anggotanya atau membangun sistem demi tercapainya suatu tujuan, termasuk bagaimana seorang pemimpin melakukan penilaian kinerja atas bawahannya. Penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2013).

Gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin akan menghasilkan pola penilaian kinerja yang berbeda. Gaya kepemimpinan transaksional, misalnya, akan menghasilkan pola penilaian kinerja yang berbeda dengan gaya kepemimpinan

transformasional. Oleh karena itu pola penilaian kinerja dari penerapan dua gaya kepemimpinan dapat dipersepsi secara berbeda pula oleh yang dinilai (bawahan). Namun, persepsi itu tergantung atau dipengaruhi oleh kepercayaan bawahan kepada pemimpin berdasarkan kredibilitas yang dimiliki oleh sang pemimpin. Kalau kredibilitas pemimpin baik dan karena itu dapat dipercaya oleh bawahan, maka penilaian kinerja yang dilakukan pemimpin dapat memuaskan bawahan. Sebaliknya, jika kredibilitas pemimpin kurang bagus, maka dapat mengakibatkan ketidakpuasan bawahan.

Pimpinan Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (Kareb) sebagai Badan Usaha yang bergerak dibidang ekonomi secara berkala juga melakukan penilaian kinerja. Namun penilaian kinerja yang dilakukan seringkali dirasakan tidak obyektif. Ketidakobyektifan ini antara lain terkait dengan masing-masing gaya kepemimpinan yang melekat pada diri pemimpin (atasan). Meskipun suatu sistem penilaian kinerja baku telah ada, namun pelaksanaan penilaian kinerja cenderung tidak sesuai dengan sistem yang berlaku. Dengan kondisi demikian, manfaat penilaian kinerja dirasakan secara beragam oleh para karyawan.

Melihat urgensi permasalahan ini, penulis tertarik untuk meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan *trust* terhadap kinerja karyawan pada koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro, untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan dan *trust* secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro, untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan dan *trust* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro.

Sejumlah penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini sudah dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu. Antara lain penelitian Hendra (2007) dengan judul

'Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Cabang Blitar'. Berdasarkan dari nilai  $R^2$  (koefisien determinasi) menunjukkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan sebesar 35,7% sedangkan sisanya sebesar 64,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam penelitian ini. Berdasarkan hasil uji t menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional yang meliputi perilaku tugas dan perilaku hubungan dengan variabel kinerja karyawan hal tersebut dibuktikan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Penelitian berikutnya oleh Sriwidodo (2012) dengan judul 'Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PD BPR Bank Pasar Surakarta'. Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif untuk menggambarkan karakteristik demografi dari responden yang dijadikan sampel penelitian. Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PD BPR Bank Pasar Surakarta diperoleh ada pengaruh yang positif dan signifikan.

## TINJAUAN TEORETIS

### Kinerja

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan karyawannya dapat dilihat dari tindakan, sikap dan perilaku pemimpin tersebut sehingga dapat menciptakan kinerja yang tinggi didalam dirinya sendiri, bawahan, rekan kerja maupun atasannya. Kinerja ini menurut berbagai pendapat para ahli mempunyai pengertian, kinerja menurut (Stephen B. Robbins, dalam Tampi 2014:42) didefinisikan sebagai fungsi dari instruksi antara kemampuan dan motivasi. Menurut Henry Simamora dalam Gusnetti (2014:72), kinerja diartikan tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan kerja yang diberikan.

Kinerja berasal dari pengertian *performance* (kinerja). Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Bernardin dan Russel (2010:379) menyatakan kinerja adalah *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periods* yang dapat diterjemahkan bebas dengan catatan hasil dan keuntungan yang dihasilkan oleh fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu.

Kinerja sama artinya dengan prestasi. Istilah kinerja atau prestasi itu sendiri sebenarnya adalah pengalihbahasaan dari bahasa Inggris, *performance*. Echols dan Shadily dalam Surya Permana (2016:23) menyatakan dalam kamus *An English-Indonesian Dictionary* mengartikan kata *performance* sebagai : 1) pertunjukan yang biasanya digunakan dalam kalimat *His performance was excellent* (pertunjukannya hebat), 2) perbuatan yang digunakan dalam kalimat *His performance was disgraceful* (perbuatannya memalukan), 3) prestasi atau hasil yang digunakan dalam kalimat, misalnya tentang mobil yang sangat cepat (*high performance car*) atau tentang hasil ujiannya (*his performance on the exam*), 4) pelaksanaan tugas yang biasanya digunakan dalam kalimat *In the performance of o's duty* (dalam melaksanakan kewajibannya/ tugasnya), dan 5) pertunjukan yang biasanya digunakan dalam kalimat *Folk Dance Performance* (pertunjukan taritarian rakyat), seperti *of wayang play*.

Bernardin dan Russel (2010: 378) mendefinisikan *performance is defined as the record of out comes produced on a specified job function or activity during a specified time period*" (Kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Penilaian kinerja dilakukan terhadap karyawan sejak diterima bekerja. Menurut Hasibuan (2012:87) penilaian adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya, dan penilaian prestasi adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Perilaku yang dimaksudkan adalah penilaian terhadap kesetiaan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Sedangkan istilah yang sama artinya dengan penilaian prestasi adalah *condute, employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personel review, service rating, dan behavioral assessment* (Hasibuan, 2012:87). Bernardin dan Russel (2012:380) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai *a way of measuring the contributions of individuals to their organization* (suatu cara untuk mengukur sebagai kontribusi yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya).

Berdasarkan seluruh uraian beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian penilaian kinerja sebagai kegiatan evaluasi terhadap kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi sebagai kontribusi keseluruhan yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya.

### **Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan pada intinya merupakan proses mendorong orang lain untuk bertindak menuju tujuan bersama. Pengertian ini bermuara pada frasa mendorong orang lain, yang di dalamnya terkandung unsur hubungan, unsure proses, dan unsur kegiatan. Untuk

mencapai tujuan bersama, seorang pemimpin perlu menggunakan berbagai cara. Cara-cara tersebut biasanya diwujudkan dengan memberi petunjuk, mengarahkan, dan membina untuk melakukan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepemimpinan dinyatakan sebagai usaha mempengaruhi orang lain melalui komunikasi antar pribadi untuk mencapai tujuan kelompok.

Hammer&Champy dalam Helmia (2016:55) yang menjelaskan kepemimpinan lebih mementingkan keinginan orang yang dipengaruhi oleh pimpinan daripada keinginan pemimpin itu sendiri. Seorang disebut pemimpin bukan karena ia membuat orang lain mengikuti keinginannya atau memaksakan orang mengikuti keinginannya, melainkan karena dapat membuat orang lain dapat melakukan apa yang ia inginkan.

Jika Hammer & Champy melihat kepemimpinan dari sudut pandang yang dipimpin, maka Bennis dan Nanus dalam Dasmawati (2012:73) melihat dari sudut pandang sebaliknya. Mereka melihat kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin. Seseorang disebut pemimpin, jika ia mampu memberi visi kepada organisasi dan mampu menjabarkannya menuju realita. Perpaduan sudut pandang ditemukan dalam definisi Burns dalam (Yukl, 2010:309). Ia menggambarkan kepemimpinan sebagai sesuatu hubungan timbal balik yang selalu berkembang. Dalam hubungan yang demikian para pemimpin terus menerus membangkitkan motivasi berbagai respon pengikat dan memodifikasi perilaku mereka bila menghadapi sikap responsif ataupun perlawanan dalam proses hubungan maupun *feedback* yang berlangsung secara *continue*.

Ada dua jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa, 2011: 105). Kepemimpinan transformasional adalah proses pemimpin mengambil tindakan untuk meningkatkan kesadaran

karyawan akan hal apa yang benar dan penting, selain itu pemimpin memperkuat sikap kerjasama dan saling memercayai untuk mencapai tujuan karyawan sendiri atau organisasi sehingga dapat menginspirasi para karyawan mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Kepemimpinan transaksional adalah proses dimana pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan dimana pemimpin memberikan penghargaan dalam bentuk material atau nonmaterial atas hasil kerja yang telah dilakukan karyawan jika standar yang ditentukan tercapai. Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada karyawannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan karyawannya yang berkinerja buruk (Robbinson dalam Suwatno dan Priansa, 2011:56).

### *Trust*

*Trust* menurut Johnson dalam (Putri 2014:42) merupakan aspek dalam suatu hubungan dan secara terus menerus berubah, *trust* merupakan dasar dalam membangun dan mempertahankan hubungan intrapersonal.

*Trust* terhadap karyawan akan meningkat apabila karyawan dapat memenuhi pengharapan dan bersungguh-sungguh peduli terhadap rekan kerjanya ketika situasi memungkinkan karyawan tersebut untuk tidak memperlakukan mereka (Ponzetti, dalam Ramadhani, 2015:39).

Perkembangan *trust* juga tergantung pada kesediaan individu untuk menunjukkan kasih sayang dengan mengambil risiko dan bertanggungjawab terhadap kebutuhan pasangan. Apabila pasangan menjalani kesuksesan dalam hal pemecahan konflik, bukan hanya *trust* yang akan meningkat tapi juga akan menambah bukti terhadap komitmen pasangan dalam hubungan dan juga

kepercayaan yang lebih besar hubungan akan berjalan.

Henslin dalam (Stefani 2014:35) memandang *trust* sebagai harapan dan kepercayaan individu terhadap reliabilitas orang lain. Pondasi *trust* meliputi saling menghargai satu dengan lainnya dan menerima adanya perbedaan. Individu yang memiliki *trust* tinggi cenderung lebih disukai, lebih bahagia, dianggap sebagai orang yang paling dekat dibandingkan individu yang memiliki *trust* rendah. *Trust* merupakan elemen dasar bagi terciptanya suatu hubungan yang baik.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan di atas ditarik kesimpulan definisi *trust* adalah suatu elemen dasar bagi terciptanya suatu hubungan baik antara kedua belah pihak yang berisi tentang harapan dan kepercayaan individu terhadap reliabilitas seseorang.

Membangun *trust* pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Itu tergantung pada perilaku kita dan kemampuan orang lain untuk *trust* dan dalam mengambil risiko.

Faktor yang memengaruhi *trust* individu dalam mengembangkan harapannya mengenai bagaimana seseorang dapat *trust* kepada orang lain, bergantung pada faktor-faktor (Deutsch & Coleman, dalam Winayanti, 2016:17). *Pertama*, predisposisi kepribadian. Setiap individu memiliki predisposisi (kecenderungan) yang berbeda untuk percaya kepada orang lain. Semakin tinggi tingkat predisposisi individu terhadap *trust*, semakin besar pula harapan untuk dapat mempercayai orang lain.

*Kedua*, reputasi. Meskipun individu tidak memiliki pengalaman langsung dengan orang lain, harapan individu dapat terbentuk melalui apa yang dipelajari dari teman ataupun dari apa yang telah didengar. Reputasi orang lain biasanya membentuk harapan yang kuat yang membawa individu untuk melihat elemen untuk *trust* dan *distrust* serta membawa pada pendekatan pada hubungan untuk saling percaya.

*Ketiga*, pengalaman aktual. Pada kebanyakan orang, individu membangun faset dari pengalaman untuk berbicara, bekerja, berkoordinasi dan berkomunikasi. Beberapa dari faset tersebut sangat kuat di dalam *trust*, dan sebagian kuat di dalam *distrust*. Sepanjang berjalannya waktu, baik elemen *trust* maupun *distrust* memulai untuk mendominasi pengalaman, untuk menstabilkan dan secara mudah mendefinisikan sebuah hubungan ketika polanya sudah stabil, individu cenderung untuk mengeneralisasikan sebuah hubungan dan menggambarkannya dengan tinggi atau rendahnya *trust* atau *distrust*.

*Keempat*, orientasi psikologis. Deutsch (Deutsch & Coleman dalam Winayanti, 2016:18) menyatakan individu membangun dan mempertahankan hubungan sosial berdasarkan orientasi psikologisnya. Orientasi ini dipengaruhi oleh hubungan yang terbentuk dan sebaliknya. Dalam artian, agar orientasinya tetap konsisten, maka individu akan mencari hubungan yang sesuai dengan jiwa mereka.

Membangun *trust* pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Itu tergantung pada perilaku kita dan kemampuan orang lain untuk *trust* dan mengambil risiko (Myers, 2012:67).

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006), *explanatory research* atau penelitian penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Sedangkan pendekatannya menggunakan pendekatan kuantitatif karena berhubungan dengan angka-angka.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk

menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012:11).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Karyawan Redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro unit DC yang berjumlah 31 orang. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2012: 67).

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi Karyawan Redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 31 orang. Sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili populasi yang akan diambil (Notoatmojo, 2015:12). Menurut Sugiyono (2013:116) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Penelitian ini dilaksanakan dengan mengambil lokasi/tempat di Koperasi Karyawan Redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro yang beralamatkan di Jalan Basuki Rahmad 07 Kabupaten Bojonegoro.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dengan menggunakan teknik uji statistic melalui alat bantu program SPSS. Dengan teknik analisis demikian ini, maka pembuktian hipotesis dapat dilakukan. Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan trust digunakan analisis dengan Regresi Berganda dengan rumus:

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

Dimana :

Y = Kinerja

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Trust

a = Konstanta

b<sub>1</sub>,b<sub>2</sub> = Parameter yang dicari

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Koperasi sebagai salah satu badan usaha yang bergerak di bidang ekonomi, seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 tahun

1992 tentang perkoperasian. Hal ini sesuai dengan fungsi, peran dan prinsip Koperasi dalam rangka membangun ekonomi dan peningkatan kesejahteraan anggota khusus dan masyarakat pada umumnya.

Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro disingkat Kareb beralamatkan di Jl. Basuki Rachmat No.7, Bojonegoro 62115. Berawal dari proyek tertunda milik pemerintah/departemen perindustrian dilanjutkan dengan berdirinya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan nama Perum Pengeringan Tembakau Bojonegoro (PPTB) pada tanggal 1 April 1971.

Dalam perkembangan usahanya sampai dengan saat ini Koperasi Kareb mampu bersaing dengan Badan Usaha lainnya dan mempekerjakan ± 3.000 karyawan sehingga mampu mengurangi angka pengangguran dan kemiskinan di Wilayah Bojonegoro.

Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 31 pegawai DC Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (Kareb) Kabupaten Bojonegoro dan masing-masing responden akan dicatat karakteristiknya berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja dan jabatan. Karakteristik responden berdasarkan usia diketahui tidak ada responden yang berusia dibawah 20 tahun, responden berusia antara 20-30 tahun sebanyak 7 orang atau 22.58%. Responden berusia antara 30-40 tahun sebanyak 15 orang atau 48.39% responden. Responden berusia antara 40-50 tahun sebanyak 11 orang atau 29.03% responden.

Responden berdasarkan jenis kelamin diketahui yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 27 orang atau sebesar 87.10% responden dan jenis kelamin perempuan sebanyak 4 orang atau sebesar 12.90% responden. Sedangkan berdasarkan pendidikan responden dengan tingkat SMP sebanyak 9 orang atau 29.03%, yang berpendidikan SLTA sebanyak 19 orang atau 61.29%, responden yang berpendidikan diploma ada 1 orang atau 3.23%, responden yang berpendidikan sarjana sebanyak 2 orang

atau 6.45% dan tidak ada responden yang berpendidikan pascasarjana.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja diketahui pegawai dengan pengalaman kerjanya kurang dari 5 tahun 8 orang atau 25.81%, antara 5 -10 tahun ada 10 orang atau 32.26%, antara 10-15 tahun sebanyak 7 orang atau 22.58%, antara 15- 20 tahun ada 6 orang atau 19.35% dan tidak ada responden diatas 20 tahun.

Responden berdasarkan jabatan diketahui pegawai dengan jabatan sebagai Kabag ada 1 orang atau 3.23%, jabatan sebagai Koordbag ada 1 orang atau 3.23%, jabatan sebagai Kasie sebanyak 2 orang atau 6.45%, dan karyawan biasa sebanyak 27 orang atau 87.10%.

### Pengujian Hipotesis

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan suatu data secara statistik. Statistik deskriptif dalam penelitian ini merujuk pada nilai rata-rata (mean) dari seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan *trust* sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.

**Tabel 1**  
*Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya kepemimpinan	31	2.00	5.00	3.3226	.74418
Trust	31	2.00	5.00	3.3145	.79312
Kinerja	31	2.30	5.00	3.2806	.53350
Valid N (listwise)	31				

Sumber: Hasil penelitian diolah

Dari hasil perhitungan deskriptif statistik dapat diketahui variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai mean sebesar 3.3226, variabel *trust* memiliki nilai mean sebesar 3.3145, dan variabel kinerja pegawai memiliki nilai mean sebesar 3.2806. Mengenai skala penilaian nilai mean pada masing-masing variabel dapat dilihat kategori interval pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Kategori Interval**

0- 1,80	Tidak baik
1,81- 2,60	Kurang baik
2,61- 3,40	Cukup baik
3,41- 4,20	Baik

4,21 - 5	Sangat baik
----------	-------------

Sumber: Hasil penelitian diolah

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui variabel gaya kepemimpinan dalam kategori cukup baik, variabel *trust* tugas dalam kategori cukup baik, dan variabel kinerja pegawai juga dalam kategori cukup baik.

Setelah mengetahui hasil penelitian statistik deskriptif, selanjutnya menguji hipotesis yang telah diajukan pada penelitian ini digunakan analisis statistik inferensial. Hasil analisis data pada tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	1.459	.327		4.461	.000
Gaya Kepemimpinan	.281	.134	.392	2.101	.045
Trust	.267	.126	.397	2.127	.042

Sumber: Hasil Penelitian diolah

Berdasarkan hasil analisis data sebagaimana yang dirangkum dalam tabel 3 dapat dibuat persamaan regresi:

$$Y = 1.459 + 0.281 (X_1) + 0.267 (X_2)$$

Persamaan itu menunjukkan ada pengaruh yang positif dari variabel gaya kepemimpinan dan variabel *trust* terhadap kinerja kerja pegawai. Nilai konstanta sebesar 1.459 dapat diartikan apabila tidak ada gaya kepemimpinan dan *trust* serta variabel lain, maka tingkat kinerja pegawai sebesar 1.459 satuan. Sedangkan nilai 0.281 menunjukkan apabila ada kenaikan pada variabel gaya kepemimpinan sebesar satu satuan maka akan meningkatkan variabel kinerja pegawai sebesar Nilai 0.281 satuan. Nilai 0.267 menunjukkan apabila ada peningkatan dalam variabel *trust* sebesar satu satuan akan meningkatkan variabel kinerja pegawai Nilai 0.267 satuan.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan *trust* secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai dapat juga dilihat dari tabel 3 dengan penjelasan:



- Nilai t untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 2.101 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.045 karena nilai signifikansi (lebih kecil dari 0,05), maka variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.
- Nilai t untuk variabel trust sebesar 2.127 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.042 karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05) maka variabel trust mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data maka terdapat pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan dan trust terhadap kinerja pegawai pada Koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro.

Selanjutnya menguji hipotesis secara simultan gaya kepemimpinan dan trust mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (Kareb) Kabupaten Bojonegoro digunakan analisis uji F (Anova) sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis of Varians (ANOVA)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.600	2	2.300	16.312	.000
	Residual	3.948	28	.141		
	Total	8.548	30			

Sumber: Hasil penelitian diolah

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai uji F sebesar 16.312 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Hal itu berarti variabel gaya kepemimpinan dan trust secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan terdapat pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan trust terhadap kinerja pegawai pada Koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat besarnya pengaruh gaya

kepemimpinan dan trust terhadap kinerja pegawai digunakan analisis koefisien determinasi. Besarnya kontribusi terhadap variabel kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi pada tabel 5.

**Tabel 5**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the estimate
1	.734 <sup>a</sup>	.538	.505	.37551

Sumber: Hasil penelitian diolah

Hasil analisis data menunjukkan bahwa koefisien determinasi adalah sebesar 0.538 atau sebesar 53.8%. Artinya sebesar 53.8% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan *trust*, sedangkan sisanya sebesar 46.2% dijelaskan oleh variabel lain diluar peneltian ini.

### Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian deskriptif statistik diperoleh data variabel gaya kepemimpinan dalam kategori cukup baik, variabel *trust* dalam kategori cukup baik, dan variabel kinerja pegawai juga dalam kategori cukup baik. Jadi dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan, trust dan kinerja pegawai koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro dalam kategori cukup baik.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Trust terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis data dapat dijelaskan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan dan trust berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro. Hal tersebut ditunjukkan pada tabel 4.15, dengan demikian maka apabila secara simultan ada perubahan pada gaya kepemimpinan dan trust maka akan berpengaruh pada perubahan pencapaian kinerja karyawan koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro.

Sebesar 53.8% kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan trust. Nilai tersebut dalam kategori cukup besar karena lebih dari 50%, sedangkan sisanya yaitu 46.2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel gaya kepemimpinan dan trust dalam penelitian ini.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil analisis data variabel gaya kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa perubahan pada gaya kepemimpinan ini berpengaruh signifikan pada peningkatan atau penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu untuk dapat lebih memperbaiki gaya kepemimpinan supaya lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka harus memperbaiki watak pimpinan untuk lebih baik dalam menyikapi permasalahan yang ada, memperbaiki kepribadian yang dimiliki pemimpin, dan memperbaiki sikap kebiasaan yang dilakukan oleh pemimpin dalam mengatur bawahannya.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Hendra (2007) dengan judulnya Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Cabang Blitar yang menyatakan bahwa hasil uji t menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja karyawan. Hendra menyatakan gaya kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja, adanya pola seorang pemimpin dalam menata struktur dan keaktifan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan supaya lebih optimal dan efektif. Apabila dikaitkan dengan keadaan pegawai di koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro dapat dikatakan baik, hal tersebut dapat dilihat bahwa sifat pimpinan terhadap bawahannya dinyatakan baik oleh pegawai, kebiasaan pimpinan dalam mengatur bawahannya sudah baik, pimpinan dalam mengatur sifat

temperamennya saat bekerja baik, watak dari pimpinan dinyatakan baik oleh pegawai dan kepribadian dari pimpinan juga dinyatakan baik oleh pegawai.

### **Pengaruh Trust terhadap Kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil analisis data variabel trust secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan perubahan pada trust ini berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja karyawan. Supaya lebih meningkatkan *trust* yang dimiliki pegawai terhadap pimpinan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan maka harus dilakukan adalah meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap atasan yang dilihat dari reputasinya, meningkatkan predisposisi atau tingkat kecenderungan karyawan dalam mengikuti perintah dari atasan, dan kepercayaan karyawan terhadap atasan yang dilihat dari orientasi psikologisnya, dalam artian agar orientasi karyawan tetap konsisten.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Sriwidodo (2012) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, dimana hasil penelitian didapatkan bahwa pengaruh kepercayaan terhadap kinerja karyawan pada PD BPR Bank Pasar Surakarta diperoleh ada pengaruh yang positif dan signifikan. Sriwidodo menjelaskan kepercayaan merupakan sebuah faktor penentu yang penting dari kepuasan terhadap pemimpin karena berasal dari keadaan afektif (misalnya kekaguman terhadap pemimpin) maupun keadaan kognitif (misalnya pemimpin memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena kemampuan atau atributnya) bukan berasal dari perilaku yang diamati pimpinan.

Apabila dikaitkan dengan kondisi di koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro dalam hal predisposisi atau tingkat kecenderungan karyawan dalam mengikuti perintah dari

atasan menurut karyawan dapat mempermudah dalam melakukan pekerjaan, yang kepercayaan karyawan terhadap atasan yang dilihat dari reputasinya semakin memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi, kepercayaan karyawan terhadap atasan yang dilihat dari pengalaman aktual atau pengalaman yang nyata, begitu juga yang dilihat dari orientasi psikologisnya menurut karyawan dapat memberikan rangsangan untuk lebih giat lagi dalam bekerja. Dengan demikian apabila kepercayaan karyawan dapat meningkat maka secara otomatis kinerja karyawan juga akan meningkat dengan signifikan.

## SIMPULAN

Kondisi variabel gaya kepemimpinan, trust dan kinerja karyawan Koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro dalam kategori cukup baik. Gaya kepemimpinan dan trust secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro.

Gaya kepemimpinan dan trust secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro. Keduavariabel independen tersebut memberikan kontribusi sebesar 53.8% terhadap kinerja karyawan Koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro. Sedangkan sisanya 46.2% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel bebas yang diteliti.

Perlu peningkatan pada gaya kepemimpinan, trust dan variabel kinerja karyawan Koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro memang sudah sehingga kondisinya dapat menjadi baik bahkan sangat baik. *Trust* memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan dari pada gaya kepemimpinan, oleh karena itu *trust* di Koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kepercayaan karyawan

terhadap atasan yang dilihat dari reputasinya, meningkatkan predisposisi atau tingakat kecenderungan karyawan dalam mengikuti perintah dari atasan, dan kepercayaan karyawan terhadap atasan yang dilihat dari orientasi psikologisnya, dalam artian agar orientasi karyawan tetap konsisten.

Meskipun gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dominan, akan tetapi gaya kepemimpinan juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja di Koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro, oleh karena itu perlu peningkatan pada gaya kepemimpinan yang dapat dilakukan dengan cara memperbaiki watak pimpinan untuk lebih baik dalam menyikapi permasalahan yang ada, memperbaiki kepribadian yang dimiliki pemimpin, dan memperbaiki sikap kebiasaan yang dilakukan oleh pemimpin dalam mengatur bawahannya. Pada penelitian selanjutnya perlu mencari variabel lain selain dari variabel yang ada dalam penelitian ini karena masih ada 46.2% variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di koperasi karyawan redrying (Kareb) Kabupaten Bojonegoro.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bennis, Warren, Burt Nanus. 2006. *Leaders, Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab*. PT. Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. McGraw-Hill. New York.
- Daswati. 2012. Implementasi Peran Kepemimpinan dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Academica* VoL.04 No. 01.
- Deutsch, M. dan Coleman, PT. 2009. *Cooperation and Competition*. Coleman & Deutsch (eds.). The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. John Willey & Sons, Inc.
- Echols, John M and Hassan Shadily. 2000. *Kamus Inggris-Indonesia*. Gramedia. Jakarta.

- Gusnetti. 2014. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. Garuda Indonesia Pekanbaru. *Jom FISIP* Vol. 1 No. 2.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- HELMALIA. 2016. Penerapan Manajemen Perubahan dengan Analisis Turn Around dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*. Volume 1, Nomor 2,
- Henslin, James M. 2007. *Sosiologi dengan Pendekatan Membumi*. First ed. Erlangga. Jakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Myers, David G. 2012. *Psikologi Sosial*. Jilid 2. Salemba Humanika. Jakarta.
- Putri dan Kusumaputri. 2014. Kepercayaan (Trust) Terhadap Pengurus Organisasi dan Komitmen Afektif Pada Organisasi Mahasiswa Daerah Di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi Integratif*, Vol. 2, No. 1.
- Ramadhani dan Hendriani. 2015. Gambaran Trust pada Wanita Dewasa Awal yang Sedang Menjalani Long Distance Marriage. *Jurnal Psikologi Klinis dan Kesehatan Mental* Vol. 4 No. 1.
- Stefani, dan Sunardi. 2014. Peran Dependency, Commitment, Trust dan Communication terhadap Kolaborasi Rantai Pasok dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Teknologi* Vol.13 | No.3
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Suryapermana dan Yakub. 2016. Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah Melalui Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 1 No. 1
- Sutikno. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpin: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan*. Holistica Lombok. Lombok.
- Suwatno & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Swanson, E., et al. 2011. Applying a Cohesive Set of Comprehension Strategies to Content-Area Instruction. *Intervention in School and Clinic* 46 (5). 266-272
- Tampi. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Journal Acta Diurna* Volume III. No.4
- Triton PB. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Cetakan Pertama. ORYZA. Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2010. *Riset Pemasaran dan Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Winayanti, dan Widiasavitri. 2016. Hubungan Antara Trust dengan Konflik Interpersonal Pada Dewasa Awal yang Menjalani Hubungan Pacaran Jarak Jauh. *Jurnal Psikologi Udayana*, Vol. 3 No. 1.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. PT. Indeks. Jakarta.