



**STUDI *INDIGENOUS TRUST TO LEADER* PADA
KARYAWAN JAWA**

SKRIPSI

disajikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Jurusan Psikologi

Oleh

Danang Kusuma Bakti

1511409029

**JURUSAN PSIKOLOGI
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2013

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Studi *Indigenous Trust to Leader* Pada Karyawan Jawa” ini telah dipertahankan di depan Panitia Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang pada hari Selasa, 30 Juli 2013.

Panitia Penguji Skripsi:

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. Haryono, M. Psi
NIP.196202221986011001

Dr. Edy Purwanto, M. Si.
NIP. 196301211987031001

Penguji Utama

Anna Undarwati, S. Psi., M. A.
NIP. 198205202006042002

Penguji/Pembimbing I

Penguji/Pembimbing II

Siti Nuzulia, S. Psi., M.Si
NIP. 197711202005012001

R A. Fadhallah, S. Psi., M. Si
NIP. 1979 01122006042001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi yang saya susun dengan judul “*Studi Indigenous Trust to Leader Pada Karyawan Jawa*” adalah benar-benar hasil karya sendiri, bukan buatan orang lain, dan tidak menjiplak karya ilmiah orang lain, baik seluruhnya atau sebagian. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 30 Juli 2013

Danang Kusuma Bakti
NIM. 1511409029

MOTTO DAN PERUNTUKAN

Motto

Kesuksesan sejati ditentukan oleh dua faktor, pertama adalah keyakinan dan kedua adalah tindakan (penulis)

Belajar dari masa lalu, hidup untuk hari ini, berharap untuk hari esok, yang penting kita tidak pernah berhenti bertanya (Albert Einstein)

Peruntukan :

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Bapak Sri Tanto

Ibuk Sumarsih

Adik Annisa Ayu Nurjannah

Teman-teman Psikologi UNNES Angkatan 2009

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji syukur kehadirat Allah S.W.T. yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan anugerah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul "Studi Indigenous Trust to Leader Pada Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Swasta yang Bersuku Jawa di Pulau Jawa". Bantuan, motivasi, dukungan, dan do'a dari berbagai pihak membantu penulis menyelesaikan skripsi ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih setulus hati kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum sebagai Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Hardjono, M.Pd sebagai dekan Fakultas Ilmu Pendidikan.
3. Dr. Edy Purwanto, M.Si sebagai ketua Jurusan Psikologi yang telah membantu kelancaran ujian skripsi.
4. Prof. Dr. Haryono, M. Psi sebagai ketua panitia pengujian skripsi Fakultas Ilmu Pendidikan.
5. Anna Undarwati, S. Psi., M. A. sebagai penguji utama, terima kasih atas saran, bimbingannya, dan motivasi yang telah diberikan.
6. Siti Nuzulia, S.Psi., M.Si sebagai dosen pembimbing I yang telah membimbing dan meluangkan waktu sampai terselesaikannya skripsi ini.
7. R.A. Fadhallah, S.Psi., M.Si sebagai dosen pembimbing II yang telah membimbing dan meluangkan waktu sampai terselesaikannya skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu dosen yang telah membagikan ilmunya, terima kasih atas segala pengajarannya.

9. Subjek penelitian skripsi ini, terima kasih atas informasi dan pengalamannya yang sangat bermanfaat.
10. Teman-teman yang membantu proses penelitian, Murti, Alib, Risandy, Sheila, Dian, Vitria yang telah membantu dalam proses pengumpulan data dan analisis data
11. Bapak, ibu, adik, dan teman spesial tercinta yang selalu mencurahkan kasih sayang, semangat, dan doa yang tiada henti untuk kesuksesan saya.
12. Teman-teman psikologi 2009 (khususnya Happy, Rahma, Anis, Wulan, Yusri, Trias, Yosi, Puput, Romi, Ika, Nela), kakak angkatan, adik angkatan jurusan psikologi UNNES, teman-teman HIMAPsi, teman-teman PEGASUS dan teman-teman kontrakan yang selalu memberikan motivasi, bantuan, dan kebersamaannya.
13. Semua pihak yang turut membantu penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih setulus hati kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini. Jazakumullah. Penulis berharap skripsi ini memberikan manfaat dan kontribusi dalam bidang psikologi pada khususnya dan semua pihak pada umumnya.

Semarang, 30 Juli 2013

Penulis

ABSTRAK

Bakti, Danang Kusuma. 2013. Studi Indigenous Trust to Leader Pada Karyawan Jawa. *Skripsi*. Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang. Pembimbing 1: Siti Nuzulia, S. Psi., M.Psi., Pembimbing II: R.A Fadhallah, S.Psi., M.Si

Kata Kunci : *trust to leader; indigenous, karyawan suku Jawa*

Penelitian ini didasarkan teori-teori yang ditemukan di budaya barat yang semakin banyak. Beberapa peneliti mengatakan berbagai penelitian tersebut tidak serta merta dapat digeneralisasikan begitu saja pada budaya lain. Lebih khusus mengenai *trust to leader* pada karyawan Jawa menganut budaya yang berbeda dengan budaya barat. Budaya barat cenderung individualistik yang penekanannya pada kerangka kerja yang bersifat sosial sangat rendah. Berbeda dengan budaya Jawa yang penekanannya pada kerangka kerja bersifat sosial sangat kuat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran konsep *trust to leader* menurut karyawan Jawa, berkaitan dengan definisi *trust to leader*, faktor-faktor *trust to leader*, pengaruh *trust* terhadap kinerja, yang dilakukan ketika tidak percaya pada pimpinan. Penelitian ini menggunakan studi *indigenous* dengan alat pengumpul data berupa *open-ended questionnaire* pada tujuh ratus (700) karyawan Jawa.

Temuan lapangan didapat, karyawan Jawa mengistilahkan *trust to leader* dengan kata “keyakinan”. Karyawan suku Jawa mendefinisikan *trust to leader* merupakan suatu keyakinan terhadap keputusan dan kemampuan pimpinan. Karyawan Jawa menganggap faktor utama yang mempengaruhi *trust* adalah pimpinan yang memahami bawahan. Menurut karyawan Jawa *trust to leader* sangat berpengaruh pada hasil kerja mereka. Ketika karyawan suku Jawa tidak percaya pada pimpinan mereka akan tetap bekerja seperti biasa. Temuan lapangan tersebut juga menegaskan bahwa konsep *trust to leader* yang dibangun oleh budaya barat berbeda dengan budaya Jawa.

DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar	v
Abstrak	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Diagram	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
BAB 2 PERSPEKTIF TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 <i>Trust to Leader</i>	12
2.2 Etnis Jawa	17
2.3 Dinamika Penelitian	23
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Pendekatan Penelitian	25
3.2 Sumber Data.....	26
3.3 Unit Analisis	28
3.4 Alat Pengumpul Data	28

3.5 Analisis Data	29
3.6 Keabsahan Data.....	32
3.7 Isu Etika Penelitian	34
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Setting Penelitian	36
4.2 Proses Penelitian	39
4.2.1 Pelaksanaan Penelitian	39
4.2.2 Koding	41
4.3 Temuan Penelitian	42
4.3.1 Temuan Mengenai Definisi <i>Trust to Leader</i>	
Menurut Karyawan Suku Jawa.....	42
4.3.2 Temuan Mengenai Faktor-faktor yang	
Mempengaruhi <i>Trust to Leader</i>	47
4.3.3 Temuan Mengenai Faktor-faktor Membuat Tidak Percaya	55
4.3.4 Temuan Mengenai Faktor-faktor yang	
Membuat Hilangannya Kepercayaan.....	61
4.3.5 Temuan Mengenai Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kinerja.....	68
4.3.6 Temuan Mengenai yang Dilakukan Karyawan Suku Jawa	
Ketika Tidak Percaya Pada Pimpinan.....	72
4.3.7 Temuan Partisipan yang Percaya Terhadap Pimpinannya	77
4.4 Pembahasan	78
4.4.1 Definisi <i>Trust to Leader</i> Menurut Karyawan Suku Jawa	78
4.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Trust to Leader</i>	

Menurut Karyawan Suku Jawa.....	83
4.4.2.1 Faktor-faktor <i>Trust to Leader</i>	84
4.4.2.2 Faktor-faktor yang Membuat Tidak Percaya Terhadap Pimpinan.	86
4.4.2.3 Faktor-faktor yang Membuat Kehilangan	
Kepercayaan Terhadap Pimpinan	88
4.4.3 Pengaruh <i>Trust</i> Terhadap Kinerja Bawahan	92
4.3.6 Yang Dilakukan Karyawan Suku Jawa	
Ketika Tidak Percaya Pada Pimpinan.....	96
4.5 Kelemahan Pelaksanaan Penelitian	102
BAB 5 PENUTUP	104
5.1 Keimpulan.....	104
5.2 Saran	105
Dafatar Pustaka	107

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Unit Analisis	28
4.1 Data Demografi Partisipan.....	37
4.2 Pelaksanaan Penelitian	40
4.3 Kategori Definisi <i>Trust to Leader</i>	42
4.4 Kategori Yakin Terhadap Keputusan dan Kemampuan Pimpinan ...	44
4.5 Kategori Pimpinan yang Adil dan Bijaksana	44
4.6 Kategori Pimpinan yang Bertanggungjawab	45
4.7 Kategori Kepatuhan Pada Pimpinan	46
4.8 Kategori Pimpinan Menjadi Teladan	46
4.9 Kategori Jawaban Lain-lain	46
4.10 Hasil Definisi <i>Trust to Leader</i>	47
4.11 Kategori Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Trust to Leader</i>	47
4.12 Kategori Pimpinan Memahami Bawahan	50
4.13 Kategori Pimpinan Berkompeten.....	51
4.14 Kategori Pimpinan Bertanggungjawab, Jujur dan Dapat Dipercaya	52
4.15 Kategori Pimpinan Disiplin, Bijaksana dan Adil.....	52
4.16 Kategori Pimpinan Memiliki Kepribadian Baik	53
4.17 Kategori Faktor Keharusan	53
4.18 Kategori Religiusitas Pimpinan.....	53
4.19 Kategori Lain-lain	54
4.20 Hasil Faktor-faktor yang Mmepengaruhi <i>Trust to Leader</i>	54

4.21 Kategori Faktor-faktor yang Membuat Tidak Percaya	55
4.22 Kategori Tidak Memahami Bawahan	57
4.23 Kategori Pimpinan Tidak Bertanggungjawab, Jujur dan Dapat Dipercaya	58
4.24 Kategori Tidak Disiplin, Bijaksana dan Adil.....	58
4.25 Kategori Kepribadian Buruk.....	59
4.26 Kategori Tidak Kompeten.....	59
4.27 Kategori Tidak Ada.....	60
4.28 Kategori Lain-lain	60
4.29 Hasil Faktor-faktor yang Membuat Karyawan Suku Jawa Tidak Percaya Terhadap Pimpinan	60
4.30 Kategori Faktor-faktor yang Membuat Hilangnya Kepercayaan Terhadap Pimpinan	61
4.31 Kategori Pimpinan Tidak Memahami Bawahan	63
4.32 Kategori Pimpinan Tidak Bertanggungjawab, Jujur dan Dapat Dipercaya	64
4.33 Kategori Tidak Disiplin, Bijaksana dan Adil.....	65
4.34 Kategori Kepribadian Buruk	65
4.35 Kategori Tidak Kompeten	66
4.36 Kategori Tidak Ada	67
4.37 Kategori Lain-lain	67
4.38 Hasil Faktor-faktor yang Membuat Karyawan Suku Jawa Kehilangan Kepercayaan Pada Pimpinan.....	67

4.39 Kategori Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kinerja.....	68
4.40 Kategori Berpenguh Pada Hasil Kerja	69
4.41 Kategori Mempengaruhi Semangat Kerja	70
4.42 Kategori Mempengaruhi Kenyamanan Dalam Bekerja	70
4.43 Kategori Berpengaruh Pada Loyalitas Kerja	71
4.44 Kategori Tidak Berpengaruh	71
4.45 Kategori Berpengaruh Pada Kerja Sama	71
4.46 Kategori Lain-lain	72
4.47 Hasil Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kinerja	72
4.48 Kategori yang Dilakukan Karyawan Suku Jawa	
Ketika Tidak Percaya	73
4.49 Kategori Tetap Bekerja	74
4.50 Kategori Mengkomunikasikan	75
4.51 Kategori <i>Resign</i>	75
4.52 Kategori Kerja Tidak Semangat/Malas	75
4.53 Kategori Memperbaiki Diri	76
4.54 Kategori Menunjukkan Sikap Negatif Pada Pimpinan	76
4.55 Kategori Lain-lain	77
4.56 Hasil yang Dilakukan karyawan Suku Jawa	
Ketika Tidak Percaya Pada Pimpinan	77
4.57 Partisipan yang Percaya Pada Pimpinan	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Dinamika Penelitian	23
3.1 Proses Analisis Data.....	30

DAFTAR DIAGRAM

Diagram	Halaman
4.1 Pembahasan Temuan Mengenai Definisi <i>Trust to Leader</i>	78
4.2 Pembahasan Temuan Faktor-faktor <i>Trust to Leader</i>	83
4.3 Pembahasan Temuan Pengaruh <i>Trust</i> Terhadap Kinerja	92
4.4 Pembahasan Temuan <i>Action</i> yang Dilakukan Ketika <i>Untrust</i>	96

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: <i>Open-ended Questionnaire</i>	111
Lampiran 2 : Data Demografi.....	118

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan dalam bekerja harus mendapat *trust* dari bawahannya. *Trust* adalah elemen krusial kepemimpinan yang efektif dan dapat berdampak pada pengikut. Perilaku dari pimpinan merupakan penentu utama kinerja bawahan, apabila pimpinan langsung memahami dan secara bersahabat memberikan pujian atas kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan perhatian terhadap bawahannya. Oleh sebab itu, *trust* merupakan isu kepemimpinan yang penting dalam organisasi saat ini.

Trust adalah kunci untuk mengfungsikan organisasi secara baik, pnedapat (Whitener 1998: 526-527). Kemudian, Tschannen-Maron dan Hoy (1997: 350) menyatakan bahwa kehidupan organisasi dicirikan dengan keharmonisan interaksi diantara individu di dalam dan di luar organisasi, sehingga Tschannen-Maron dan Hoy berpendapat bahwa *trust* organisasi penting untuk kesuksesan interaksi antara kedua hal tersebut.

Kerfoot (dalam Utamaningsih, 2009: 45) mengemukakan *trust* merupakan faktor penting dalam kesuksesan organisasi. Ia berargumen kolaborasi sosial dan profesionalisme merupakan faktor penting untuk mendatangkan hasil yang positif dalam organisasi, kesuksesan dapat terjadi apabila terdapat *trust* yang melibatkan

beberapa pihak. Lebih lanjut Kerfoot menyatakan tingkat *trust* merupakan dasar pembentukan kesuksesan finansial dan kualitas suatu organisasi.

Suzanne (2012: 35) mengatakan penelitian telah menunjukkan bahwa *trust* di tempat kerja membuat kerjasama tim yang efektif dan menyebabkan kinerja organisasi meningkat. Suzanne menambahkan *trust* menciptakan lingkungan kerja yang sehat, tanpa *trust* karyawan hanya fokus perlindungan diri, melemahkan kesediaan mereka untuk bekerjasama, merusak motivasi mereka, serta menggagalkan inovasi dan produktivitas kerja.

Hasil survei dari Mishra dan Morrisey (2000: 14) menunjukkan terdapat enam keunggulan utama dari *trust* kepada manajer, yaitu 1) komunikasi yang berkembang harmonis, 2) kemampuan memprediksi lebih besar, keyakinan dan ketergantungan, 3) penurunan perpindahan karyawan, 4) keterbukaan, kemauan untuk mendengarkan dan menerima kritik, 5) bisnis yang berkelanjutan, dan 6) penurunan “gesekan” antar pegawai. Penelitian Mishra dan Morrisey tersebut juga menunjukkan manajer yang disurvei juga menyetujui bahwa ketidakefektifan dalam organisasi secara luas akan menimbulkan ketidakpercayaan karyawan kepada manajemen. Menurut Mishra dan Morrisey (2000: 14) ada empat faktor yang menimbulkan *trust*, diantaranya komunikasi yang terbuka, pemberian peran yang lebih besar pada karyawan dalam pengambilan keputusan, penyebaran informasi yang kritis, dan *sharing* yang benar terhadap perasaan dan persepsi.

Berbagai pendapat tokoh di atas menunjukkan pentingnya *trust* di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Didukung juga bahwa *trust* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap beberapa variabel organisasional seperti

komunikasi, kinerja, perilaku dan kerja sama anggota organisasi, dilakukan oleh (Mishra dan Morrissey, 1990; Costigan et al. 1996 dalam Utaminingsih, 2009: 45) yang akan berdampak positif pada organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan.

Robbins (2011: 98-99) mengungkapkan *trust* merupakan atribut utama yang dikaitkan dengan *leadership* dan jika *trust* luntur dampaknya bisa serius terhadap kinerja kelompok. *Trust* membantu pemimpin untuk mendapat pengetahuan dan kerja sama yang dibutuhkannya. Bila pengikut mempercayai pemimpinnya, mereka akan bersedia menanggung dampak dari tindakan pemimpin, karena yakin bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan. Argumen tersebut menunjukkan bahwa *trust* memiliki keterkaitan yang erat dengan *leadership*.

Selanjutnya mengenai *leadership*, James (dalam Irawanti, 2004: 1-2) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang lain supaya bekerjasama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu. Lanjut James mengatakan seorang *leadership* berfungsi untuk memastikan seluruh tugas dan kewajiban dilaksanakan di dalam suatu organisasi. Seseorang yang secara resmi diangkat menjadi kepala suatu group atau kelompok bisa saja Ia berfungsi atau mungkin tidak berfungsi sebagai pemimpin. Begitu besar peran dan tanggung jawab seorang pemimpin di dalam suatu organisasi, oleh karena itu *trust to leader* sangat dibutuhkan agar bawahan dapat diajak bekerjasama secara efektif.

Di Indonesia ada beberapa penelitian mengenai *trust to leader*, namun penelitian tersebut lebih banyak mengungkap pada tataran permukaan seperti, membuktikan teori, menguji hipotesis, mengkorelasikan ataupun mengkomparasikan. Diantaranya penelitian Gusti (1997) yang meneliti Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kepercayaan Depositor (perorangan, perusahaan atau lembaga yang menyimpan uang dalam bank dalam bentuk deposito berjangka) Pada Lembaga Perkreditan Desa Di Provinsi Bali, hasilnya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan depositor.

Setyaningsih (2003) meneliti Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan partisipannya pegawai PEMKOT (Pemerintah Kota) Semarang, hasil penelitian ini menunjukkan kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja, dan komitmen pada organisasi secara bersama berpengaruh positif pada kinerja. Penelitian yang mirip juga dilakukan oleh Sriwidodo (2007) mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai yang hasilnya kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Noordjannah dan Hani (2006) meneliti Hubungan Kepemimpinan Karismatik Dengan Respek, Kepercayaan, Kepuasan, Identitas Kelompok, Kinerja Kelompok, dan Pemberdayaan Para Pengikut, hasil penelitian ini adalah kepemimpinan karismatik memiliki hubungan positif dan signifikan dengan respek, kepercayaan, kepuasan, identitas kelompok, kinerja kelompok, dan

pemberdayaan para pengikut. Mahdi (2008) meneliti Keterkaitan Antara Keadilan Organisasional, Kepercayaan Terhadap Atasan, dan Perilaku Kewargaan Organisasi, hasilnya persepsi terhadap keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan dengan kepercayaan terhadap atasan, dan perilaku kewargaan organisasi.

Berikutnya penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Kepercayaan Karyawan Pada Atasan Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja Karyawan, hasilnya menunjukkan kepemimpinan dan kepercayaan karyawan pada atasan secara langsung berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja karyawan, yang dilakukan oleh (Wahyuningtyas 2008). Utamaningsih (2009) meneliti tentang Dimensi Kepercayaan Sebagai Mediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Dosen Kontrak PTS (Perguruan Tinggi Swasta) Di Kota Malang, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepercayaan organisasi, tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.

Syaiful (2009) meneliti tentang Analisis Pengaruh *Locus Of Control* dan Kepercayaan Terhadap Pemberdayaan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan, hasilnya menunjukkan bahwa *locus of control* dan kepercayaan berpengaruh pada pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan, kepercayaan mempunyai pengaruh paling besar. Ardiati (2011) meneliti tentang Pengaruh Kepercayaan Kepada Atasan Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh tidak positif yang

signifikan antara kepercayaan pada atasan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Di barat sendiri penelitian tentang *trust to leader* lebih bersifat eksploratif. Diantaranya, Whitener et al. (1998) meneliti “*Manager as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*” hasil penelitian ini menunjukkan kerangka pertukaran hubungan yang mengidentifikasi faktor organisasi, hubungan, dan individu yang mendorong atau menghambat perilaku dipercaya manajerial. Tschannen-Maron dan Hoy (1998) meneliti tentang “*Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis*” hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan kepercayaan berhubungan dengan iklim keterbukaan, kolegalitas, profesiolisme dan keasliannya di dalam lingkungan sekolah.

Shawn et al. (2007) meneliti tentang “*Trust in leadership: A multi-level review and Integration*” dilakukan di Amerika Serikat hasil penelitian ini menunjukkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi *trust in leader* diantaranya kompetensi, integritas dan kebijakan. Selanjutnya, ada juga penelitian berjudul “*The Influence of Authentic Leadership Behaviors of Trust and Work Outcomes of Health Care Staff*” hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif *trust* dan hasil kerja dari staf pelayanan kesehatan, dilakukan oleh (Carol dan Greta 2009), penelitian ini dilakukan di Kanada dengan partisipan perawat, apoteker, dokter dan professional lainnya.

Terkait dengan hasil-hasil penelitian di atas Markus dan Kitayama (dalam Woo, 2009) mengatakan penelitian-penelitian terdahulu telah melakukan

generalisasi yang mengatakan bahwa temuan-temuan yang ditemukan di dunia industri barat yang berdasarkan budaya barat bisa diaplikasikan pada budaya lain. Sama halnya dengan *trust to leader* apakah konsep *trust* disuatu budaya tertentu akan sama dengan *trust* dibudaya lain. Markus dan Kitayama menambahkan padahal nilai-nilai dari budaya yang berbeda mempunyai pengaruh terhadap kognitif, emosi, motivasi dan sistem perilaku individu. Oleh sebab itu, diperlukan studi lintas budaya yang membandingkan hubungan-hubungan antara sikap kerja dan perilaku kerja pada level-level budaya yang berbeda di negara-negara yang berbeda.

Beberapa peneliti berargumen bahwa budaya tertentu berpengaruh terhadap sikap kerja dan perilaku kerja karena negara-negara yang berbeda mempromosikan nilai-nilai budaya yang berbeda pula (Bae & Chung, 1997; Glazer, Daniel, & Short, 2004; Hofstede, 1980; Yao Swang, 2006 dalam Woo, 2009). Menurut Hofstede orang-orang menerima situasi secara berbeda karena mereka dikondisikan oleh pendidikan yang berbeda serta pengalaman hidup yang berbeda yang dibentuk oleh budaya. Oleh karena itu, latar belakang budaya seseorang memainkan peran yang sangat penting dalam mempertajam sikap dan perilaku seseorang. Hofstede mendefinisikan bahwa budaya adalah semacam pemrograman kolektif dari cara berpikir, bersikap dan berperilaku yang menghasilkan perbedaan aspek-aspek dalam kehidupan seseorang yaitu *belief*, sikap dan perilaku. Itu artinya, budaya membentuk *belief* individu, sikap, dan perilaku dengan caranya yang khusus melalui proses belajar yang bersifat kolektif.

Lebih jauh, para peneliti mengatakan bahwa individualistik dan kolektivis adalah cara yang paling efektif untuk membedakan budaya barat dan budaya timur (Hofstede 1980; Luthans, Zhu & Afolio 2006 dalam Woo, 2009). Budaya yang bersifat individualistik penekanan pada kerangka kerja yang bersifat sosial sangat rendah. Sedangkan budaya kolektivis penekanan pada kerangka kerja yang bersifat sosial penekanannya sangat kuat. Budaya individualistik (barat), individu diharapkan untuk mampu peduli pada dirinya sendiri dan keluarga dekatnya saja, sementara pada budaya kolektivis nilai-nilai kelompok sangat diutamakan dan masing-masing individu diharapkan peduli pada kelompok lain yang lebih besar (Woo, 2009).

Terkait dengan *trust to leader*, di Indonesia memiliki budaya yang beragam, yang tentu tidak dapat digeneralisasikan begitu saja dengan penelitian-penelitian yang sumbernya berasal dari budaya berbeda. Lebih khusus lagi budaya Jawa memiliki karakteristik yang berbeda dengan budaya barat. Wijayanti dan Nurwianti (2010: 120) mengatakan suku Jawa terkenal dengan kegemarannya yang suka hidup bergotong-royong. Hal ini terlihat dari beberapa semboyan, seperti : “*saiyeng saekopraya gotong-rotong*” dan “*hapanjang-hapunjung hapasir-wukir loh-jinawi, tata tentrem kertaraharja*”. Semboyan-semboyan itu mengajarkan hidup tolong-menolong sesama masyarakat atau keluarga. Masyarakat Jawa merasa dirinya bukanlah persekutuan individual-individual, melainkan suatu kesatuan bentuk “*satu untuk semua dan semua untuk satu*”, pendapat (Herusatoto dalam Wijayanti dan Nurwianti, 2010: 120). Ada pula sebuah peribahasa “*mangan ora mangan nek kumpul*” yang mencerminkan

budaya selalu ingin berkumpul dengan lingkungan sosialnya, pendapat (Melalatoa dalam Wijayanti dan Nurwianti, 2010: 120).

Selain itu, Wijayanti dan Nurwianti mengatakan prinsip hidup orang Jawa yang banyak pengaruhnya terhadap ketentraman hati ialah ikhlas (*nrimo*). Prinsip itu menunjukkan orang Jawa merasa puas dengan nasibnya. Apapun yang sudah dipegang ditangannya dikerjakan dengan senang hati. *Nrimo* berarti tidak iri hati terhadap kebahagiaan orang lain. Karakteristik suku Jawa yang *nrimo* seperti di atas dimungkinkan seseorang percaya kepada atasannya bukan karena kualitas kepemimpinannya melainkan hal lain, misalnya karena ingin menghormati, takut dan sungkan pada atasannya.

Pendapat tersebut didukung oleh Geertz (dalam Suseno, 1988: 38) yang menyatakan bahwa ada dua kaidah yang paling menentukan pola pergaulan dalam masyarakat Jawa, 1) prinsip kerukunan, 2) prinsip hormat. Kedua prinsip tersebut menentukan kedudukan dan pola hubungan antara pimpinan dan bawahan suku Jawa pada suatu perusahaan/organisasi. Prinsip kerukunan membuat karyawan suku Jawa ketika ingin mengatakan hal-hal yang “tidak enak” disampaikan secara tidak langsung, sehingga menimbulkan pola komunikasi yang penuh basa-basi supaya terhindar konflik dengan pimpinan. Hal itu ditunjang dengan prinsip hormat dengan memunculkan perasaan *wedi*, *isin*, dan *sungkan* ketika berhubungan dengan pimpinan, sehingga profesionalitasnya kurang terbangun antara pimpinan dan bawahan. Berbeda kedudukan dan pola hubungan pimpinan dan bawahan dibudaya barat yang mengutamakan asas profesionalitas.

Berdasarkan hal tersebut membuat peneliti menduga ada perbedaan konsep dan pemahaman *trust* antara budaya barat dengan budaya Jawa.

Berbagai alasan di atas, mulai dari pentingnya *trust to leader*, budaya Jawa yang berbeda dengan budaya barat dan keinginan peneliti untuk mendefinisikan serta mengetahui gambaran konsep *trust to leader* sesuai budaya setempat. Semua hal itu melatarbelakangi peneliti melakukan penelitian yang berjudul studi *indigenous trust to leader* pada karyawan Jawa.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana definisi *trust to leader* karyawan suku Jawa ?
2. Faktor-faktor yang membentuk *trust to leader* karyawan suku Jawa?
3. Bagaimana tingkat *trust to leader* karyawan suku Jawa berpengaruh pada kinerjanya?
4. Apa yang dilakukan karyawan suku Jawa ketika mengalami ketidakpercayaan terhadap pemimpin?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui definisi *trust to leader* karyawan suku Jawa
2. Mengetahui faktor-faktor yang membentuk *trust to leader* karyawan suku Jawa

3. Mengetahui bagaimana tingkat *trust to leader* karyawan suku Jawa berpengaruh pada kinerjanya
4. Mengetahui apa yang dilakukan karyawan suku Jawa ketika mengalami ketidakpercayaan terhadap pemimpin.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

a. Bagi Instansi atau Perusahaan Terkait

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberi informasi bagi para pimpinan di suatu instansi atau perusahaan budaya Jawa tentang *trust to leader* yang sesuai pemahaman karyawannya sehingga para pimpinan dapat menciptakan *trust* pada karyawan atau pengikutnya.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi *literatur review* yang kredibel bagi peneliti-peneliti selanjutnya mengenai *trust to leader*, khususnya peneliti di Indonesia mengingat konsep yang di dapat sesuai dengan karakteristik budaya Indonesia (budaya Jawa).

1.4.2 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mengetahui dan memahami gambaran konsep *trust to leader* yang sesuai dengan budaya setempat dalam hal ini budaya Jawa. Sehingga nantinya dapat memperkaya referensi, khususnya pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi (PIO).

BAB 2

PERSPEKTIF TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

2.1 Trust to Leader

Menurut Robbins (2011: 97) *trust* adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan, dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik. Dua unsur penting dari definisi di atas adalah bahwa *trust* menyiratkan *familiaritas* dan resiko. Frasa ekspektasi positif dalam definisi ini mengasumsikan pengetahuan dan *familiaritas* tentang pihak lain. *Trust* adalah suatu sejarah proses dependen didasarkan pada contoh-contoh pengalaman-pengalaman yang relevan namun terbatas. Dapat diambil garis besar bahwa *trust* adalah suatu harapan yang positif dan relevan terhadap orang lain yang dapat menjadi *familiaritas* (kedekatan) serta ada unsur resiko.

Robbins (2011: 97) menambahkan *trust* merupakan atribut utama yang dikaitkan dengan *leadership* dan jika *trust* luntur dampaknya bisa serius terhadap kinerja kelompok. Bila pengikut mempercayai pemimpinnya, mereka akan bersedia menanggung dampak dari tindakan sang pemimpin, karena yakin bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan. *Trust* dideskripsikan sebagai suatu konsep yang kompleks, di mana pemikiran dipusatkan pada hubungan interpersonal yang merupakan karakteristik dari organisasi, pendapat (Tschannen-Marion dan Hoy 1998 : 337). Suzanne (2012: 35) mendefinisikan “*trust is a multifaceted concept that captures one's faith or belief in the integrity*

or reliability of another person or thing. simply put, trust means confidence”

(kepercayaan adalah sebuah konsep multifaset (beraneka) yang menangkap kepercayaan atau keyakinan seseorang pada integritas atau kehandalan dari orang lain atau suatu hal, sederhananya kepercayaan berarti keyakinan.

Robbins (2002: 163-164) menyatakan *leadership* adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Kata *leader* berarti orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat managerial pada suatu organisasi, tidak semua pemimpin adalah manajer dan begitu juga sebaliknya tidak semua manajer merupakan pemimpin. Berbagai uraian sebelumnya dapat disimpulkan *trust to leader* adalah keyakinan yang didasarkan pada integritas dan kemampuan yang dimiliki orang lain, di mana orang lain tersebut memiliki kemampuan mempengaruhi kelompoknya dalam mencapai tujuan.

Robbins (2011: 99-101) menyatakan ada tiga jenis *trust* dalam hubungan organisasi. Pertama, *trust* berbasis pencegahan. Itu merupakan hubungan yang paling rapuh, satu saja pelanggaran atau inkonsisten akan merusak hubungan. Bentuk kepercayaan seperti ini didasarkan pada kekhawatiran akan terjadinya pembalasan dendam jika kepercayaan dikhianati. Orang-orang yang memiliki hubungan seperti ini melakukan apa yang mereka katakan karena mereka takut akan konsekuensi dari tidak melaksanakan kewajiban. Dapat ditarik kesimpulan *trust* berbasis pencegahan merupakan orang percaya terhadap orang lain karena takut konsekuensinya apabila tidak percaya.

Jenis *trust* yang kedua adalah *trust* berbasis pengetahuan, kebanyakan merupakan hubungan organisasi berakar pada kepercayaan berbasis pengetahuan (*knowledge-based trust*). Artinya, *trust* didasarkan pada kemampuan memprediksi perilaku yang bersumber dari pengalaman berinteraksi. *Trust* ini terbentuk jika seseorang memiliki informasi yang memadai tentang orang lain sehingga seseorang tersebut mengenal mereka secara cukup baik dan bisa memperkirakan dengan tepat perilaku mereka. Dapat disimpulkan *trust* berbasis pengetahuan merupakan seseorang percaya pada orang lain apabila seseorang tersebut memiliki pengetahuan tentang orang lain.

Jenis *trust* yang ketiga adalah *trust* berbasis identifikasi, merupakan tingkat kepercayaan tertinggi dicapai bila terjalin hubungan emosional antarpihak yang ada. Hal ini memungkinkan satu pihak bertindak sebagai seorang agen bagi yang lain dan menggantikan orang tersebut dalam transaksi antarpersonal. *Trust* muncul karena pihak-pihak saling memahami niat dan menghargai keinginan yang lain. Dapat ditarik kesimpulan *trust* berbasis identifikasi merupakan *trust* muncul karena seseorang memahami niat dan memahami keinginan satu sama lain.

Selain jenis *trust* Robbins (2011: 101-103) juga menyatakan beberapa prinsip untuk memahami terbangunnya kepercayaan dan ketidakpercayaan secara lebih baik. Prinsip yang pertama, ketidakpercayaan mengalahkan kepercayaan. Orang yang memiliki rasa percaya kepada orang lain menunjukkan rasa percayanya dengan cara meningkatkan keterbukaannya terhadap orang tersebut, membuka informasi yang relevan dan menyatakan niat mereka yang sebenarnya. Orang yang tidak memiliki rasa percaya bersikap sebaliknya. Sehingga dapat

dikatakan ketidakpercayaan muncul ketika seseorang merasa dieksploitasi atau ketika mereka tidak dipercaya oleh orang lain dan membuat rasa percaya sedikit demi sedikit menghilang.

Prinsip yang kedua, kepercayaan mewariskan kepercayaan. Artinya, seperti halnya rasa tidak percaya mengalahkan rasa percaya, menunjukkan kepercayaan kepada orang lain cenderung mendorong munculnya balasan serupa. Dapat disimpulkan orang yang memberikan kepercayaan kepada orang lain, maka orang tersebut juga akan mendapat kepercayaan dari orang yang kita beri kepercayaan. Prinsip yang ketiga, pertumbuhan seringkali menyembunyikan rasa tidak percaya. Artinya, pertumbuhan memberi peluang kepada pemimpin untuk mendapatkan promosi yang cepat dan memperoleh kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar. Dapat disimpulkan pimpinan yang baru dan tidak sesuai dengan cara kerja sebelumnya akan menimbulkan rasa tidak percaya yang tersembunyi.

Prinsip yang keempat, penurunan atau perampingan ujian tertinggi bagi tingkat kepercayaan. Artinya, akibat wajar dari prinsip pertumbuhan yang diuraikan sebelumnya adalah penurunan atau perampingan cenderung menghancurkan lingkungan yang memiliki rasa percaya yang tinggi sekali pun. Pemecatan adalah ancaman. Dapat disimpulkan ancaman pemecatan merupakan hal yang dapat merubah tingkat kepercayaan seseorang. Prinsip yang kelima, kepercayaan meningkatkan kekompakan. Artinya, kepercayaan membuat orang bersatu. Kepercayaan berarti orang memiliki keyakinan bahwa mereka bisa saling mengandalkan. Dapat disimpulkan apabila di dalam suatu tim kerja ada kepercayaan, maka kekompakan akan muncul dalam tim kerja tersebut.

Prinsip keenam, kelompok yang tidak memiliki rasa percaya merusak dirinya sendiri. Artinya, konsekuensi wajar dari prinsip sebelumnya adalah bila anggota kelompok tidak saling percaya satu sama lain, mereka akan mengalami kemunduran dan terpecah belah. Dapat disimpulkan orang yang tidak percaya dengan kelompoknya, akan mengalami kemunduran kinerja dan cenderung merugikan diri sendiri. Prinsip *trust* yang terakhir, ketidakpercayaan umumnya menurunkan produktivitas. Artinya, meskipun kita tidak bisa mengatakan bahwa kepercayaan pasti meningkatkan produktivitas, walau biasanya memang demikian ketidakpercayaan selalu menurunkan produktivitas. Dapat disimpulkan ketika seseorang tidak memiliki kepercayaan, maka kinerjanya cenderung menurun sehingga produktivitas kerja juga menurun.

Pendapat Robbins selanjutnya mengenai dimensi *trust*. Robbins (2011: 98) menyatakan ada lima (5) dimensi *trust*. Pertama integritas, merujuk pada kejujuran dan kebenaran, dari kelima dimensi yang ada dimensi inilah yang paling penting saat seseorang menilai orang lain bisa dipercaya atau tidak. Kedua kompetensi, meliputi pengetahuan serta keahlian teknis dan antar personal individu. Ketiga konsistensi, berkaitan dengan keandalan, prediktabilitas, dan penilaian baik pada diri seseorang dalam menangani situasi. Keempat kesetiaan, kesetiaan untuk melindungi dan menyelamatkan muka orang lain. Kelima adalah keterbukaan

Uraian dimensi *trust* di atas yang dalam penelitian biasanya digunakan untuk menyusun konstruk suatu pengukuran atribut *trust*. Integritas merupakan

dimensi yang paling penting dalam *trust*, kemudian diikuti dimensi kompetensi, dimensi konsistensi, dimensi kesetiaan dan dimensi keterbukaan.

2.2 Etnis Jawa

Etnis Jawa adalah penduduk asli bagian tengah dan timur pulau Jawa yang berbahasa Jawa, menurut (Suseno 1985: 11). Orang Jawa adalah orang yang bahasa ibunya menggunakan bahasa Jawa yang sebenarnya itu. Bahasa Jawa dalam arti yang sebenarnya dijumpai di Jawa Tengah dan Jawa Timur. Dapat disimpulkan yang disebut dengan etnis Jawa adalah orang yang dilahirkan pada keluarga Jawa, berbahasa Jawa dan memiliki pertalian batin dengan kebudayaan Jawa, menganut dan mempercayai ajaran-ajaran dan etika sebagai orang Jawa.

Ditinjau dari golongannya dalam kenyataan hidup masyarakat Jawa, orang Jawa masih membeda-bedakan golongan atau menanamkan sebuah stratifikasi sosial berdasarkan status sosial, kedudukan dan ekonominya. Stratifikasi etnik menurut kajian Horowitz (dalam Salim, 2006: 133) bersumber pada arus difusi doktrin “kemandirian bangsa”. Kebudayaan Jawa memiliki sistem nilai yang bersifat “*adhiluhung*”, orang Jawa mengakui nilai-nilai tersebut dalam simbol-simbol kehidupan.

Masyarakat Jawa pada dasarnya terbagi menjadi dua golongan yaitu *wong cilik* (rakyat kecil) dan *wong gedhe* (priyayi). Hubungan kedua kelompok ini selalu dibingkai oleh budi pekerti yang khas baik melalui bahasa maupun tindakan, menurut (Endraswara 2003: 5-6). Golongan orang priyayi yang terdiri dari pegawai negeri dan kaum terpelajar dengan golongan orang kebanyakan

yang disebut *wong cilik*, seperti petani-petani, tukang-tukang dan pekerja kasar lainnya, di samping keluarga kraton dan keturunan bangsawan atau *bendara-bendara*. Kerangka dalam susunan masyarakat ini, secara bertingkat yang berdasarkan atas gengsi-gengsi itu, kaum priyayi dan *bendara* merupakan lapisan atas, sedangkan *wong cilik* menjadi lapisan masyarakat bawah, pendapat (Koentjaraningrat 2007: 344).

Orang tani di desa-desa, yang menurut lapisan sosial termasuk golongan *wong cilik*, diantara mereka sendiri juga terbagi secara berlapis. Lapisan yang tertinggi dalam desa adalah *wong baku*, lapisan ini terdiri dari orang-orang yang dulu pertama kali datang menetap di desa. Orang Jawa ini memiliki sawah-sawah, rumah dan pekarangan. Lapisan kedua disebut golongan kuli gondok atau lindung. Mereka seorang laki-laki yang telah kawin, akan tetapi tidak mempunyai tempat tinggal sendiri, sehingga terpaksa menetap di rumah kediaman mertuanya. Adapun golongan lapis ketiga yaitu *joko*, *sinoman* atau *bujangan*. Seorang laki-laki dari golongan ini, semuanya belum menikah dan masih tinggal bersama orang tua sendiri atau *ngenger* di rumah orang lain.

Kemudian menurut kriteria pemeluk agamanya, orang Jawa biasanya membedakan orang *santri* dengan orang *agama kejawen*. Golongan kedua ini sebenarnya adalah orang-orang yang percaya kepada ajaran agama Islam, akan tetapi mereka tidak secara patuh menjalankan rukun-rukun dari agama Islam itu. Demikian secara mendatar di dalam susunan masyarakat orang Jawa ada golongan *santri* dan golongan *agama kejawen*. Diberbagai daerah di Jawa baik yang bersifat

kota maupun pedesaan, orang *santri* menjadi mayoritas, sedangkan di daerah lain orang beragama *kejawen*-lah yang lebih dominan.

Menurut Suseno (1985: 15) keagamaan orang Jawa kejawen selanjutnya ditentukan oleh kepercayaan pada berbagai macam roh yang tak kelihatan, yang menimbulkan kecelakaan dan penyakit apabila mereka dibuat marah atau kita kurang hati-hati. Orang bisa melindungi diri dengan memberi sajen, dengan minta bantuan dukun dan juga dengan berusaha untuk mengelakkan kejutan-kejutan dan tetap mempertahankan batinnya dalam keadaan tenang dan rela.

Masyarakat Jawa juga termasuk komunitas yang masih memperhatikan pembagian struktur. Pembagian tersebut secara diam-diam mereka lakukan sendiri. Akibat dari pembagian stratifikasi sosial tersebut munculah hubungan sosial Jawa yang sedikit “kaku”. Artinya, hubungan sosial perlu memperhatikan norma-norma tertentu yang dikenal dengan budi pekerti Jawa.

Dapat disimpulkan bahwa dilihat dari sistem penggolongan-penggolongan tersebut, masyarakat Jawa dibagi menjadi *golongan wong baku*, *golongan kuli gondok* dan *golongan sinoman atau bujangan*. Disamping lapisan sosial ekonomi itu, masih dibedakan menjadi dua kelompok atas dasar agama, golongan *kejawen* dan golongan *santri*.

Suku Jawa juga memiliki kaidah yang menjadi karakter budaya yang sudah melekat sejak dulu. Menurut Geertz (dalam Suseno, 1988: 38) bahwa ada dua kaidah yang paling menentukan pola pergaulan dalam masyarakat Jawa, yang pertama adalah prinsip kerukunan. Ada tiga hal terkait prinsip kerukunan. Pertama, rukun itu sendiri. Prinsip kerukunan bertujuan untuk mempertahankan

masyarakat dalam keadaan yang harmonis. Rukun berarti berada dalam keadaan selaras, tenang dan tentram, tanpa perselisihan dan pertentangan, bersatu dalam maksud untuk saling membantu. Dipandang dari perspektif Jawa ketenangan dan keselarasan sosial merupakan keadaan normal yang akan di dapat dengan sendirinya selama tidak diganggu, seperti juga permukaan laut dengan sendirinya halus jika tidak diganggu oleh angin atau oleh badan-badan yang menentang arus.

Kedua, berlaku rukun sebagai cara bertindak. Kerukunan menuntut agar individu bersedia untuk menomorduakan bahkan kalau perlu melepaskan kepentingan-kepentingan pribadinya demi kesepakatan bersama. Satu keutamaan yang sangat dihargai oleh orang Jawa adalah kemampuan untuk memperkatakan hal-hal yang tidak enak secara tidak langsung. Suatu sarana ampuh untuk mencegah timbulnya konflik adalah tata krama Jawa yang mengatur semua bentuk interaksi langsung di luar lingkungan keluarga inti dan lingkungan teman-teman akrab. Tata krama itu menyangkut gerak badan, urutan duduk, isi dan bentuk suatu pembicaraan.

Praktek gotong-royong merupakan wujud dari kerukunan, dengan gotong-royong dapat menimbulkan sikap saling membantu dan melakukan pekerjaan secara bersama demi kepentingan seluruh desa. Orang Jawa juga tidak jemu-jemu menunjuk pada keunggulan musyawarah kalau dibandingkan dengan cara barat dalam mengambil keputusan. Keterikatan pada kerukunan menuntut dari pihak-pihak yang berlawanan untuk melepaskan keinginan pribadi yang paling mungkin akan menimbulkan keresahan sosial terbuka.

Ketiga, rukun dan sikap hati. Prinsip kerukunan mempunyai kedudukan yang amat penting dalam masyarakat Jawa. Inti prinsip kerukunan adalah tuntutan untuk mencegah segala kelakuan yang bisa menimbulkan konflik terbuka. Mengusahakan kerukunan tidak dengan sendirinya menjamin sikap hati mau berdamai, mau mengerti, apalagi mau mengembangkan rasa simpati, melainkan orang tersebut sanggup untuk membawa diri dengan terkontrol dan dewasa dalam masyarakat. Jadi prinsip kerukunan tidak berarti bahwa orang Jawa tidak mempunyai kepentingan-kepentingan pribadi, melainkan merupakan suatu mekanisme sosial untuk mengintegrasikan kepentingannya demi kesejahteraan kelompok.

Sedangkan prinsip yang kedua adalah prinsip hormat. Kaidah kedua yang memainkan peranan besar dalam mengatur pola interaksi dalam masyarakat Jawa adalah prinsip hormat. Prinsip hormat mengatakan bahwa semua hubungan dalam masyarakat teratur secara hirarkis dan keteraturan hirarkis itu bernilai pada dirinya sendiri dan oleh karena itu setiap orang wajib mempertahankannya. Rasa *wedi*, *isin*, dan *sungkan* (tajut, malu dan perasaan tidak enak hati) merupakan suatu kesinambungan perasaan yang mempunyai fungsi sosial untuk memberi dukungan psikologis terhadap tuntutan-tuntutan prinsip hormat.

Kemudian prinsip yang ketiga adalah etika keselarasan sosial dalam pandangan Jawa prinsip-prinsip keselarasan memang harus didahulukan terhadap hukum positif. Orang Jawa harus menerima masyarakat yang tidak lagi sesuai dengan apa yang dicitakan. Secara moral dapat dikatakan bahwa prinsip-prinsip keselarasan hanya berlaku *prima facie*, artinya bahwa secara moral suatu tindakan

yang mengganggu keselarasan barangkali kadang dapat dibenarkan, bahkan secara moral dapat dituntut.

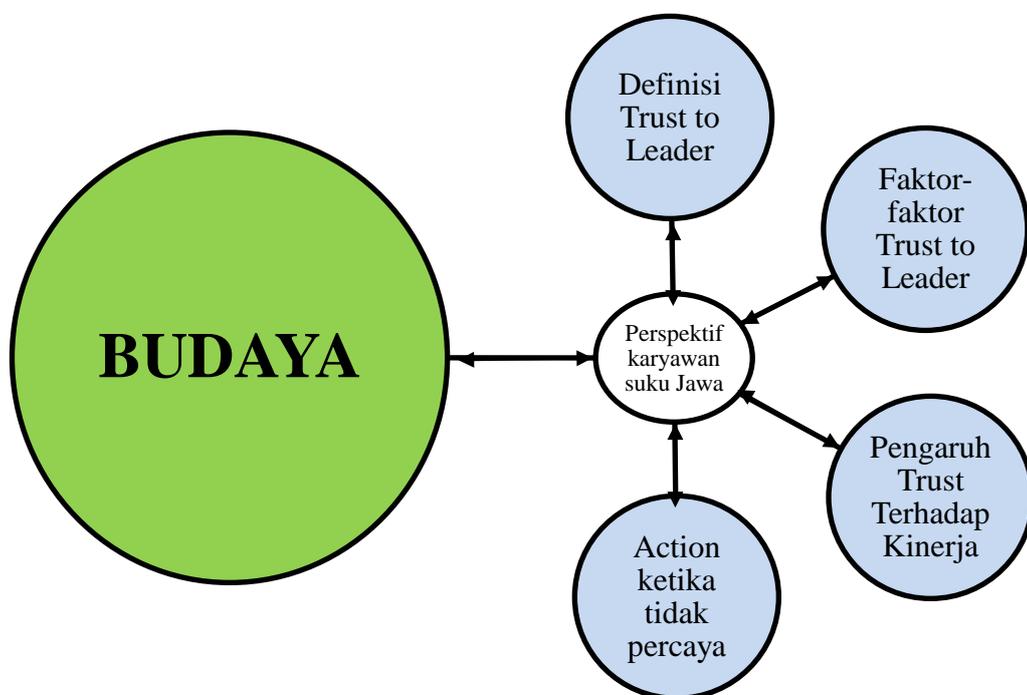
Dilihat dari nilai-nilai yang dianut orang Jawa, para pengamat keBudayaan Jawa banyak yang mencoba mendeskripsikan nilai-nilai hidup orang Jawa seperti *sabar*, *rila*, dan *narima* (sabar, rela dan ikhlas), yang oleh De Jong (dalam Jatman, 2011: 23) dianggap sebagai sikap hidup Pangestu (Paguyuban Ngesti Tunggal) sebagai usaha manusia untuk mengambil jarak terhadap “*Jagad Cilik*”nya, serta kemudian murni menjadi utusan Tuhan.

Nilai-nilai adalah bagian dari wujud abstrak keBudayaan yang menjadi pedoman bagi perilaku manusia. Keterkaitan antara nilai dengan sikap hidup inilah yang biasa disebut sebagai mentalitas. Salah satu sikap yang dianggap menonjol pada orang Jawa adalah ketergantungannya pada masyarakat, demikian Mulder (dalam Jatman, 2011: 23). Dinyatakan bahwa kepribadian orang Jawa hampir sama sekali bersifat sosial. Seseorang adalah baik apabila masyarakatnya menyatakan demikian. Sementara tentang hierarki nilai-nilainya, Mulder menulis manusia Jawa tunduk kepada masyarakat, sebaliknya masyarakat tunduk kepada kekuatan-kekuatan yang lebih tinggi dan halus yang memuncak ke Tuhan.

Geertz (dalam Jatman, 2011: 24) terkenal karena pemilahannya atas masyarakat Jawa sebagai masyarakat santri dan abangan dan priyayi. Persepsi masyarakat tentang kebudayaan Jawa agaknya condong kepada deskripsi mentalitas para priyayi ini. De Jong (dalam Jatman, 2011: 24) agaknya lebih cenderung untuk memilahkan masyarakat Jawa sebagai masyarakat priyayi dan petani. Kaum priyayi, hidup nilai-nilai yang antroposentris sifatnya, sedangkan

kalangan kaum petani hidup nilai-nilai yang kosmologis. Lebih jauh Banawiratma (dalam Jatman, 2011: 24) mengikuti Radfiel membedakan antara budaya *ageng* dan Budaya *alit*. Para priyayi di kota menghayati budaya *ageng*, sebagaimana nampak dalam pemikiran-pemikiran mereka yang spekulatif antroposentris dalam sarasehan-sarasehan yang mereka adakan, termasuk ulah kebatinan. Sementara petani lebih menghayati budaya *alit* yang bersifat kosmologis magis sebagaimana nampak dalam upacara-upacara selamatan mereka, terutama dalam penyajian sesajen kepada roh-roh yang memelihara desa mereka dari bencana.

2.3 Dinamika Penelitian



Gambar 2.1 Dinamika Penelitian

Bagan di atas menunjukkan budaya memiliki peran yang dalam membentuk perspektif karyawan suku Jawa dan juga membentuk definisi *trust to leader*, faktor-faktor *trust to leader*, pengaruh *trust* terhadap kinerja serta *action* terhadap ketidakpercayaan karyawan suku Jawa. Budaya adalah semacam pembentukan dan pengaturan kolektif dari cara berpikir, bersikap dan berperilaku yang menghasilkan perbedaan aspek-aspek dalam kehidupan seseorang yaitu *belief*, sikap dan perilaku. Orang-orang menerima situasi secara berbeda karena mereka dikondisikan oleh pendidikan yang berbeda serta pengalaman hidup yang berbeda yang dibentuk oleh budaya. Itu artinya, sebaliknya, perspektif karyawan suku Jawa juga memiliki andil di dalam membentuk budaya. Berawal dari budaya itu peneliti ingin mengetahui gambaran definisi *trust to leader*, faktor-faktor *trust to leader*, pengaruh *trust* terhadap kinerja serta *action* terhadap ketidakpercayaan karyawan suku Jawa yang sudah dibentuk oleh budaya Jawa.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah *mix method*. Penelitian ini menggunakan kombinasi metode, yaitu metode kualitatif dan metode kuantitatif. Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang mendalam (*in-depth*), berorientasi pada kasus dari sejumlah kecil kasus, termasuk satu studi kasus (Morissan 2012: 22). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong 2007: 6). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, karena penelitian ini menerapkan ciri penelitian kualitatif yaitu bersifat deskriptif analitik dan induktif.

Jenis penelitian kualitatif dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Morissan (2012: 37) mengemukakan penelitian deskriptif adalah peneliti mengamati sesuatu (objek penelitian) dan kemudian menjelaskan apa yang diamati, penelitian deskriptif bertujuan menjelaskan suatu kondisi sosial tertentu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena peneliti menerapkan studi *indigenous* tentang *trust to leader* pada karyawan bersuku Jawa di pulau Jawa baik sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun pegawai swasta.

Menurut Kim dan Berry (dalam Rarasati, Hakim, Yuniarti, Faturochman, Kim, 2012; Putri, Prawitasari, Hakim, Yuniarti, Kim, 2012) menjelaskan *indigenous psychology* yaitu suatu pendekatan yang menekankan pada studi terhadap perilaku dan cara berpikir seseorang dalam konteks budayanya. Yang dan Lu (2007: 4) *indigenous psychology* merupakan salah satu disiplin ilmu yang berusaha untuk memahami fenomena psikologis dalam konteks budaya. Dua pendapat tersebut pada dasarnya menyebut *indigenous psychology* adalah suatu bentuk pendekatan untuk memahami fenomena psikologi dalam konteks budaya tertentu.

Penelitian ini juga menerapkan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis data deskriptif. Menurut Azwar (2011: 126) analisis data deskriptif adalah melakukan analisis data pada taraf deskriptif, yaitu penyajian hasil analisis deskriptif berupa frekuensi dan persentase, tabulasi silang serta berbagai bentuk grafik dan *chart* pada data yang bersifat katagorikal.

3.2 Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland (dalam Moleong, 2007: 157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya yaitu data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah tujuh ratus (700) orang, yang berasal dari karyawan suku Jawa di pulau Jawa. Kriteria karyawan suku Jawa yang dijadikan partisipan adalah karyawan yang bekerja di perusahaan negeri ataupun swasta.

Model *sampling* dalam penelitian ini menggunakan teknik *snow-ball sampling*, di mana peneliti secara acak menghubungi beberapa partisipan yang memenuhi kriteria (*qualified volunteer sample*) dan kemudian meminta partisipan bersangkutan untuk merekomendasikan teman, keluarga, atau kenalan yang mereka ketahui yang memenuhi kriteria untuk dijadikan sebagai partisipan penelitian, menurut pendapat (Morissan 2012: 120). Arikunto (2006: 17) menjelaskan *snow-ball sampling* yaitu peneliti memilih partisipan secara berantai, jika pengumpulan data dari partisipan ke-1 sudah selesai, peneliti minta agar partisipan tersebut memberikan rekomendasi untuk partisipan ke-2, lalu yang ke-2 juga memberi rekomendasi untuk partisipan yang ke-3, dan selanjutnya proses bola salju ini berlangsung sampai peneliti memperoleh yang cukup sesuai dengan kebutuhan

Teknik *snow-ball sampling* dirasa sesuai dengan teknik *sampling* dalam penelitian ini, mengingat cakupan wilayah dalam penelitian ini luas yaitu meliputi pulau Jawa. Wilayah yang luas tersebut membuat peneliti sulit mengetahui keberadaan partisipan yang sesuai kriteria, sehingga sesuai dengan prinsip *snow-ball sampling* yaitu digunakan untuk populasi yang sulit diketahui keberadaanya. Teknik penyebaran pengambilan data pada partisipan dibagi menjadi lima wilayah, Jawa Barat dimulai dari kota Bandung, Jawa Tengah dimulai dari kota Semarang, Jawa Timur dimulai dari kota Surabaya, DKI Jakarta , DIY Yogyakarta dan Banten.

3.3 Unit Analisis

Unit analisis adalah seluruh hal yang kita teliti untuk mendapatkan penjelasan ringkas mengenai keseluruhan unit dan untuk menjelaskan berbagai perbedaan di antara unit analisis tersebut (Morissan 2012: 48). Unit analisis dalam penelitian ini dijelaskan pada tabel 3.1

Tabel 3.1 Unit Analisis

Unit Analisis	Sub Unit Analisis
<i>Trust to leader</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definisi <i>trust to leader</i> 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>trust to leader</i> 3. Pengaruh <i>trust to leader</i> pada kinerja 4. <i>Action</i> yang dilakukan ketika berada dalam ketidakpercayaan.

3.4 Alat Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif memiliki sejumlah metode pengumpulan data seperti *focus group discussion* (FGD), pengamatan lapangan, wawancara mendalam, dan studi kasus. Data kualitatif memiliki berbagai macam bentuk seperti: catatan yang kita buat selama melakukan pengamatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, catatan harian (*diary*) dan jurnal, pendapat (Morissan 2012: 26).

Penelitian ini menggunakan alat pengumpul data berupa *open-ended questionnaire* yang disusun oleh peneliti sendiri, seperti yang dilakukan (Hayes dalam Rarasati et al. 2012; Putri et al. 2012; Primasari dan Yuniarti, 2012). Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana definisi *trust to leader* karyawan suku Jawa?
2. Faktor-faktor yang membentuk *trust to leader* karyawan suku Jawa?

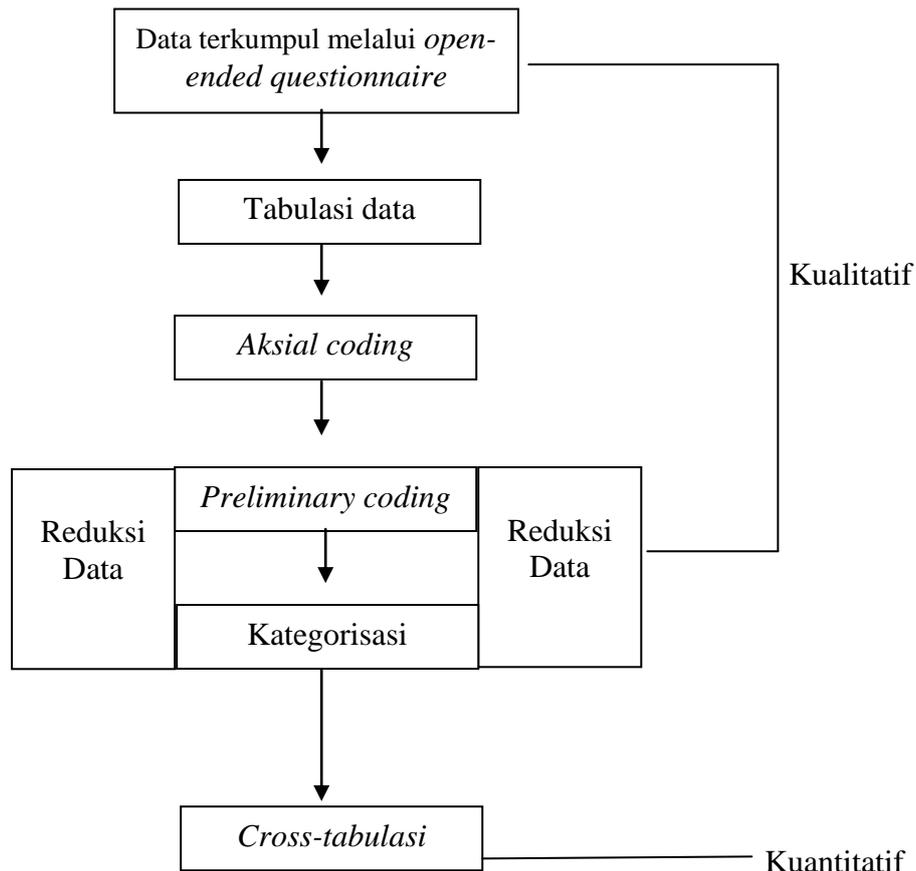
3. Faktor-faktor yang membuat karyawan suku Jawa tidak percaya terhadap pemimpin?
4. Faktor-faktor yang membuat karyawan suku Jawa kehilangan *trust* terhadap pemimpin ?
5. Bagaimana tingkat *trust to leader* karyawan suku Jawa berpengaruh pada kinerjanya?
6. Apa yang dilakukan karyawan suku Jawa ketika mengalami ketidakpercayaan terhadap pemimpin?

Partisipan penelitian diminta untuk menuliskan respon mereka di tempat yang sudah disediakan. *Open-ended questionnaire* dipilih sebagai alat pengumpul data karena mempunyai banyak keuntungan, antara lain (a) Partisipan mempunyai kebebasan dalam memberikan jawaban pada setiap item yang ditanyakan berdasarkan nilai-nilai personal dan pengalaman partisipan, (b) respon-respon terhadap item mencerminkan ekspresi dan opini dari partisipan penelitian, (c) peneliti dapat mengidentifikasi dan mengeksplorasi aspek-aspek yang ditemukan dalam topik penelitian ini secara lebih luas dan mendalam, menurut pendapat (Hayes dalam Rarasati et al. 2012; Putri et al. 2012; Primasari dan Yuniarti, 2012)

3.5 Analisis Data

Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2007:248) menyatakan analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-memilahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang

penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Proses analisis data dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 3.1.



Gambar 3.1 Proses Analisis Data

Data yang dikumpulkan dari *open-ended questionnaire* dianalisis dengan menggunakan pendekatan psikologi *indigenous*. Seperti penelitian Primasari dan Yuniarti (2012), caranya adalah dengan melakukan *preliminary coding*, kategorisasi, *aksial coding* dan yang terakhir *cross-tabulasi*. Tukiran (dalam Rarasati et al. 2012; Putri et al. 2012; Primasari dan Yuniarti, 2012) menyatakan

tahap awal *aksial coding* adalah mengenali dan membuat peneliti menjadi familiar terlebih dahulu terhadap jawaban-jawaban partisipan. Setelah peneliti familiar dengan respon partisipan, selanjutnya peneliti baru melakukan *coding* dan kategori. Proses aksial *coding* dilakukan dengan cara melakukan kombinasi dari jawaban-jawaban partisipan yang memiliki kesamaan.

Seperti penelitian Primasari dan Yuniarti (2012) selanjutnya *preliminary coding* yang dilakukan adalah memilah-milah respon sesuai dengan kesamaan respon. Kesamaan respon dinilai bukan melalui interpretasi peneliti melainkan murni dari kata atau kalimat yang muncul yang menggambarkan respon partisipan terhadap pertanyaan terbuka yang diajukan. *Coding* dilakukan selama beberapa kali tergantung dari keragaman jawaban partisipan penelitian. *Coding* dilakukan mulai dari yang sifatnya spesifik menjadi yang lebih umum. Fase ini dilakukan pada semua pertanyaan dalam *open-ended questionnaire* satu persatu. *Preliminary coding* dilakukan bersamaan dengan melakukan proses kategorisasi, yaitu proses memberi “judul” atau “nama” yang dapat mewakili esensi jawaban. Hal itu untuk memudahkan pengelompokkan berikutnya.

Selanjutnya, *cross-tabulation* dilakukan pada tahap pembahasan yaitu diterapkan pada pertanyaan-pertanyaan yang dapat ditabulasi silang. Analisis ini diselesaikan dengan cara membagi pertanyaan penelitian dalam kategori-kategori berdasarkan tabel frekuensi, menurut pendapat Effendi dan Manning dalam penelitian (Primasari dan Yuniarti, 2012).

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2011: 246) mengemukakan bahwa analisis data dalam kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara

terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Sugiyono (2011: 247) mengatakan data yang diperoleh dari lapangan cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci, semakin banyak jumlah data akan semakin kompleks dan rumit. Lanjut Sugiyono, untuk itu perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data. Sugiyono (2011: 247) mengatakan mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Hal itu akan membuat data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas. Menurut Sugiyono (2011: 248) secara ringkas reduksi data adalah memilih yang penting, membuat kategori dan membuang yang tidak dipakai. Proses reduksi data berlangsung selama melakukan *coding*.

Sugiyono (2011: 249) menyatakan reduksi data merupakan proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta kedalaman wawasan yang tinggi. Bagi peneliti yang masih baru, dalam melakukan reduksi data dapat didiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli. Melalui diskusi itu, maka wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan. Proses koding dalam penelitian ini didiskusikan dengan enam rekan sejawat dan dua Dosen.

3.6 Keabsahan Data

Departemen Pendidikan Nasional (2007) menjelaskan teknik verifikasi data adalah suatu cara untuk melakukan pemeriksaan (termasuk pembetulan)

tentang kebenaran nilai dari suatu variabel. Gibbs (dalam Creswell, 2010:285) menjelaskan bahwa validitas kualitatif merupakan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur-prosedur tertentu, sementara reliabilitas kualitatif mengindikasikan bahwa pendekatan yang digunakan peneliti konsisten jika diterapkan oleh peneliti-peneliti lain (dan) untuk proyek-proyek yang berbeda.

Data yang berhasil dikumpulkan melalui *open-ended questionnaire* akan diproses (dilakukan *coding* dan kategorisasi) dengan menggunakan model antar *rater*. Artinya, setiap jawaban partisipan tidak hanya dilakukan *coding* dan kategorisasi oleh satu orang saja tetapi *dicoding* dan dikategorisasikan oleh beberapa orang dengan alasan unsur *subjektivitas* tidak mengotori *coding* dan kategorisasi. Jawaban partisipan dinilai oleh sembilan *rater* dan dua diantaranya adalah Dosen.

Peneliti juga menggunakan teknik verifikasi data pemeriksaan sejawat melalui diskusi, pendapat (Moleong 2007: 332). Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat. Maksud dari teknik ini, pertama untuk membuat peneliti tetap mempertahankan sikap terbuka dan kejujuran, kedua untuk mulai menjajaki dan menguji hipotesis kerja yang muncul dari pemikiran peneliti.

Metode keabsahan data lain yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan bahan referensi. Menurut Sugiyono (2011: 275) yang dimaksud dengan bahan referensi di sini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Bukti data dalam penelitian ini berupa hasil

tabulasi data dari *open-ended questionnaire* yang sudah didapat selama pengumpulan data. Selain itu pada proses analisis data setiap jawaban dari partisipan memiliki kode tertentu, sehingga dari hasil akhir analisis data dapat kembali dikroscek ulang datanya pada *open-ended questionnaire* yang sudah dijawab partisipan untuk membuktikan bahwa datanya benar-benar objektif. Ketiga metode keabsahan data di atas, mulai dari analisis dengan sembilan *rater*, pemeriksaan sejawat melalui diskusi dan bahan referensi sudah menunjukkan bahwa peneliti mengusahakan untuk menciptakan hasil penelitian yang objektif.

3.7 Isu Etika Penelitian

Setiadi (dalam Biga, 2009:48-49) menyatakan setiap penelitian yang menggunakan subjek manusia harus mengikuti aturan etik dalam hal ini adalah adanya persetujuan. Etika dalam penelitian ini antara lain, penjelasan mengenai maksud penelitian ini, manfaat dan tujuan penelitian ini pada partisipan. Apabila partisipan menolak maka peneliti tidak memaksa dan tetap menghormati hak-hak partisipan. Apabila partisipan menginginkan informasi yang diberikan tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini, maka peneliti tidak menampilkan informasi tentang partisipan dalam penelitiannya.

Selanjutnya, untuk menjaga kerahasiaan identitas partisipan, peneliti tidak mencantumkan nama partisipan pada lembar pengumpulan data yang diisi partisipan, tetapi lembar tersebut hanya diberi kode tertentu. Kerahasiaan informasi partisipan dijamin peneliti, hanya kelompok data tertentu yang akan dilaporkan sebagai hasil penelitian. Partisipan penelitian diperbolehkan menarik

diri dari persetujuan setiap saat tanpa resiko apapun. Keputusan terakhir diberikan kepada hak-hak partisipan untuk memutuskan disetujui atau tidaknya informasi tentang dirinya dikomunikasikan dengan orang lain.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 *Setting* Penelitian

Setting penelitian adalah lingkungan, tempat atau wilayah di mana peneliti melakukan penelitiannya. Penelitian ini mengambil wilayah di pulau Jawa. Partisipan dalam penelitian ini tersebar di berbagai provinsi pulau Jawa. Pulau Jawa terbagi menjadi enam Provinsi, yaitu Jawa Tengah, Jawa Barat, Jawa Timur, DKI Jakarta, DIY dan Banten. Jawa adalah sebuah pulau di Indonesia dengan penduduk seratus dua puluh tujuh (127) juta jiwa pada tahun 2010, pulau ini merupakan salah satu wilayah berpenduduk terpadat di dunia. Pulau ini dihuni oleh enam puluh persen (60%) penduduk Indonesia (Badan Pusat Statistik, 4 Agustus 2013)

Partisipan penelitian ini adalah penduduk asli bagian Tengah dan Timur pulau Jawa yang berbahasa Jawa. Suku Jawa merupakan mayoritas penduduk di Indonesia, mereka hidup dan tinggal di pulau Jawa, khususnya di Jawa Tengah dan Jawa Timur. Kota Solo dan Yogya sebagai pusat-pusat kebudayaan partisipan penelitian. Mereka juga hidup tersebar hampir keseluruhan kepulauan di Indonesia. Sebagian mereka sebagai transmigran, sebagian sebagai pejabat dalam pemerintahan maupun dalam perusahaan swasta, sebagian transmigrasi karena alasan lain yang bersifat pribadi.

Sebanyak tujuh ratus (700) partisipan dalam penelitian ini didapat dari berbagai provinsi yang ada di pulau Jawa. Peneliti mendapat delapan puluh empat persen (84,4%) partisipan berasal dari provinsi Jawa Tengah yang merupakan pusat populasi terbesar dibanding provinsi lain di pulau Jawa. Jawa Timur menempati tempat kedua jumlah partisipan dalam penelitian ini dan yang paling sedikit partisipan berasal dari provinsi Banten. DKI Jakarta dan Jawa Barat jumlah partisipannya tidak terlalu banyak, karena di sana terdapat suku Betawi dan suku Sunda yang merupakan penduduk asli daerah tersebut. Rincian data demografi partisipan dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Data Demografi Partisipan

No	Karakteristik		Jumlah	Persentase
1	Umur (tahun)	<20	60	8.57
		20 – 30	368	52.5
		31 – 40	102	14.5
		41 – 50	114	16.2
		> 50	46	6.57
	Total		690	98.5
	Tidak teridentifikasi		10	1.42
2	Jenis Kelamin	Laki –laki	360	51.4
		Perempuan	330	47.1
	Total		690	98.5
	Tidak teridentifikasi		10	1.42
3	Agama	Islam	624	89.1
		Kristen	44	6.28
		Katholik	20	2.85
		Hindu	0	0
		Budha	0	0
	Total		688	98.2
	Tidak teridentifikasi		12	1.71

Lanjutan Tabel 4.1

No	Karakteristik		Jumlah	Persentase
4	Pendidikan Terakhir	Kosong	1	0.14
		SMP	5	0.71
		SMA, SMK, STM	272	38.8
		DIPLOMA 1 - 3	109	15.5
		S1 - S2	303	43.2
	Total	690	98.5	98.5
	Tidak teridentifikasi	10	1.42	1.42
5	Status Perkawinan	Menikah	363	51.8
		Belum Menikah	327	46.7
	Total	690	98.5	
	Tidak teridentifikasi	10	1.42	
6	Daerah Asal	Jawa Tengah	591	84.4
		Jawa Timur	29	4.14
		Jawa Barat	18	2.57
		DIY	27	3.85
		DKI Jakarta	19	2.71
		Banten	3	0.42
	Total	687	98.1	
Tidak teridentifikasi	13	1.85		
7	Suku Ayah	Jawa	657	93.8
		Non-Jawa	21	3.00
	Total	678	96.8	
	Tidak teridentifikasi	22	3.14	
8	Suku Ibu	Jawa	655	93.5
		Non-Jawa	30	4.28
	Total	685	97.8	
	Tidak teridentifikasi	15	2.14	
9	Pekerjaan	PNS	151	21.5
		NON-PNS	538	76.8
	Total	689	98.4	
	Tidak teridentifikasi	11	1.57	
10	Masa Kerja (Tahun)	< 1	57	8.14
		1-10	411	58.7
		11-20	65	9.28
		21-30	70	10.0
		>30	25	3.57
	Total	649	92.7	
Tidak teridentifikasi	51	7.28		

Lanjutan Tabel 4.1

No	Karakteristik		Jumlah	Persentase
11	Jumlah Atasan	Tidak Memiliki/Kosong	12	1.71
		1 - 3	526	75.1
		4 - 5	54	7.71
		> 5	40	5.71
	Total		632	90.2
Tidak teridentifikasi		68	9.71	
12	Pindah Kerja	Belum Pernah	208	29.7
		< 2	171	24.4
		2 - 5	154	22.0
		> 5	14	2.00
	Total		547	78.1
Tidak teridentifikasi		153	21.8	
13	Alasan Pindah Kerja	Kosong/Tidak Ada	66	9.42
		Gaji/Kesejahteraan	96	13.7
		Pekerjaan belum sesuai keinginan	64	9.14
		Tuntutan lingkungan/Keluarga	47	6.71
		Kenyamanan	40	5.71
		Kontrak Habis	39	5.57
		Mutasi	29	4.14
		Mencari Pengalaman	19	2.71
		Perusahaan Tutup	3	0.42
	Total		403	57.5
Tidak teridentifikasi		297	42.4	

4.2 Proses Penelitian

4.2.1 Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dimulai pada tanggal 15 November 2012. Penelitian dimulai dengan menyusun proposal penelitian, pengambilan data, tabulasi data dan analisis data. Rinciannya dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Pelaksanaan Penelitian

No	Kegiatan	Waktu
1.	Menyusun proposal penelitian	15 November 2012
2.	Pengambilan data	01 Februari 2013
3.	Tabulasi data	02 Maret 2013
4.	Analisis data	02 April 2013

Pengambilan data dilakukan pada 01 Februari 2013, pengambilan data dilakukan setelah alat pengumpul data yang berupa *open-ended questionnaire* selesai disusun. Alat pengumpul data dalam penelitian ini berisi tujuh (7) pertanyaan yang mewakili variabel *trust to leader*. Alat pengumpul data disebar dengan metode *snow-ball sampling*, mengingat partisipan penelitian ini sebanyak tujuh ratus (700) karyawan PNS dan Non-PNS bersuku Jawa yang tersebar di pulau Jawa. Alat pengumpul data disebar dengan dititipkan pada rekan peneliti, orang tua peneliti dan orang yang rekomended lainnya. Di dalam alat pengumpul data tersebut terdapat no *handphone* dan alamat *email* peneliti, dimaksudkan apabila partisipan kurang paham atas pertanyaan yang ada pada alat pengumpul data partisipan dapat menanyakan langsung pada peneliti.

Pengumpulan data berlangsung selama satu bulan penuh dari 01 Februari 2013 sampai 01 Maret 2013. Mayoritas partisipan bertempat tinggal di Provinsi Jawa Tengah. Setiap Provinsi di pulau Jawa memiliki perwakilan partisipan meskipun proporsinya tidak seimbang. Setelah seluruh data terkumpul tahap selanjutnya adalah melakukan tabulasi data. Tabulasi data dalam penelitian ini adalah menyalin seluruh jawaban partisipan dengan mengetiknya dalam

komputer. Penyalinan tersebut dilakukan supaya jawaban partisipan dapat dibaca dengan jelas dan mempermudah proses analisis data.

4.2.2 Koding

Pelaksanaan koding dilakukan selama satu bulan penuh, dimulai pada tanggal 2 April 2013 dan berakhir pada 2 Mei 2013. Koding dilakukan dengan sembilan *rater*. Langkah pertama yaitu melakukan *axial coding*, kemudian dilanjutkan *preliminary coding* selanjutnya melakukan kategorisasi. Kategorisasi bertujuan untuk mempermudah tahap *preliminary coding* pada jawaban-jawaban berikutnya. Proses itu dilakukan pada tiap jawaban partisipan.

Penelitian ini terdapat tujuh pertanyaan, sehingga proses *coding* dilakukan pada ketujuh pertanyaan tersebut. Tahap awal *coding* didapat berpuluh-puluh (dalam penelitian ini) kategori dari tiap pertanyaanya. Tahap selanjutnya melakukan reduksi data, yang dilakukan adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Sehingga puluhan kategori yang didapat dikerucutkan menjadi lima sampai enam (5-6) kategori (dalam penelitian ini). Pelaksanaan reduksi data berhenti dilakukan ketika kategori sudah jenuh. Jenuh yang dimaksud adalah kategori yang didapat dari proses reduksi data sudah tidak dapat dirangkum atau digabung pada kategori lain. Hasil akhir dari proses *coding* adalah kategori-kategori jawaban

4.3 Temuan Penelitian

4.3.1 Temuan Mengenai Definisi *Trust to Leader* Menurut Karyawan Suku Jawa

Tujuh ratus (700) jawaban partisipan yang sudah ditabulasi kemudian dilakukan koding. Koding dilakukan pada tanggal 2 April 2013. Sejumlah empat puluh empat (44) kategori didapat pada koding ini, dengan rincian pada tabel 4.3

Tabel 4.3 Kategori Definisi *Trust to Leader*

No	Kategori	Jumlah	%
1	Yakin perintah/keputusan pimpinan	74	10,6
2	Yakin pimpinan mampu memimpin	62	8,86
3	Rasa yakin terhadap pimpinan	48	6,86
4	Jawaban kosong	35	5
5	<i>Uncategorize</i>	42	6
6	Yakin pimpinan dapat melaksanakan tugas	35	5
7	Mengikuti/patuh pada pimpinan	34	4,86
8	Pemimpin yang bertanggungjawab	33	4,71
9	Melaksanakan perintah/tugas pimpinan	27	3,86
10	Memberikan contoh/panutan/teladan	27	3,86
11	Menghormati	25	3,57
12	Menerima/menjalankan tanggung jawab	24	3,43
13	Suatu amanah	23	3,29
14	Rasa nyaman	15	2,14
15	Percaya pimpinan membawa ke hal baik	15	2,14
16	Pemimpin yang mengayomi	13	1,86
17	Percaya bahwa pimpinan membawa tujuan perusahaan	13	1,86
18	Percaya pada kompetensi pimpinan	12	1,71
19	Nilai positif terhadap pimpinan	12	1,71
20	Pimpinan memahami bawahan	11	1,57
21	Rasa percaya terhadap kepemimpinannya	10	1,43
22	Pimpinan yang bijaksana/arif	9	1,29
23	Percaya pada kinerja pimpinan	9	1,29
24	Pimpinan yang sesuai prosedur	8	1,14
25	Pimpinan jujur	8	1,14

Lanjutan tabel 4.3

26	Pimpinan mampu membimbing	8	1,14
27	Sikap timbal balik terhadap pimpinan	7	1
28	Tingkah laku/tutur kata pimpinan baik	5	0,71
29	Percaya pimpinan mampu mengatasi masalah	5	0,71
30	Hal yang membuat kerja maksimal	5	0,71
31	Mengandalkan pimpinan	4	0,57
32	Memberikan tugas sesuai kemampuan bawahan	4	0,57
33	Rasa cocok terhadap pimpinan	4	0,57
34	Bawahan bersikap jujur	4	0,57
35	Pimpinan memotivasi bawahan	4	0,57
36	Suatu sikap	4	0,57
37	Percaya ketika pimpinan menepati janji	4	0,57
38	Pemahaman terhadap tujuan pimpinan	3	0,43
39	Bawahan menerima resiko	3	0,43
40	Loyalitas bawahan	3	0,43
41	Percaya ketika kepribadian pimpinan baik	3	0,43
42	Pimpinan bersikap objektif	2	0,29
43	Bawahan mampu bekerja dengan baik	2	0,29
44	Percaya jika bawahan dinilai atasan	2	0,29
Total		700	100

Setelah empat puluh empat (44) kategori didapat, langkah selanjutnya adalah melakukan reduksi data. Proses ini merupakan tahap koding yang membutuhkan diskusi secara mendalam karena pada reduksi data, kategori yang sudah didapat akan kerucutkan lagi menjadi enam kategori. Keenam kategori tersebut diantaranya, (1) yakin terhadap keputusan dan kemampuan pimpinan, (2) pimpinan yang adil dan bijaksana, (3) pemimpin yang bertanggungjawab, (4) kepatuhan pada pimpinan, (5) pimpinan menjadi teladan, (6) lain-lain. Rincian keenam kategori tersebut dapat dilihat di bawah ini :

4.3.1.1 Yakin Terhadap Keputusan dan Kemampuan Pimpinan

Kategori yakin terhadap keputusan dan kemampuan pimpinan didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Kategori Yakin Terhadap Keputusan dan Kemampuan Pimpinan

No	Kategori	Jumlah	%
1	Yakin perintah/keputusan pimpinan	74	10,6
2	Yakin pimpinan mampu memimpin	62	8,86
3	Rasa yakin terhadap pimpinan	48	6,86
4	Yakin pimpinan dapat melaksanakan tugas	35	5
5	Percaya pimpinan membawa ke hal baik	15	2,14
6	Percaya bahwa pimpinan membawa tujuan perusahaan	13	1,86
7	Percaya pada kompetensi pimpinan	12	1,71
8	Nilai positif terhadap pimpinan	12	1,71
9	Rasa percaya terhadap kepemimpinannya	10	1,43
10	Percaya pada kinerja pimpinan	9	1,29
11	Pimpinan mampu membimbing	8	1,14
12	Percaya pimpinan mampu mengatasi masalah	5	0,71
13	Bawahan mampu bekerja dengan baik	2	0,29
14	Percaya jika bawahan dinilai atasan	2	0,29
15	Suatu sikap	4	0,57
16	Mengandalkan pimpinan	4	0,57
Total		315	50,6

4.3.1.2 Pimpinan yang Adil dan Bijaksana

Kategori pimpinan yang adil dan bijaksana didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Kategori Pimpinan yang Adil dan Bijaksana

No	Kategori	Jumlah	%
1.	Pimpinan yang bijaksana/arif	9	1,29
2.	Pimpinan bersikap objektif	2	0,29

Lanjutan tabel 4.5

3.	Bawahan bersikap jujur	4	0,57
4.	Pimpinan jujur	8	1,14
5.	Menghormati	25	3,57
6.	Rasa nyaman	15	2,14
7.	Pemimpin yang mengayomi	13	1,86
8.	Sikap timbal balik terhadap pimpinan	7	1
9.	Pimpinan memahami bawahan	11	1,57
10.	Pemahaman terhadap tujuan pimpinan	3	0,43
11.	Memberikan tugas sesuai kemampuan bawahan	4	0,57
12.	Pimpinan memotivasi bawahan	4	0,57
13.	Hal yang membuat kerja maksimal	5	0,71
Total		110	17,7

4.3.1.3 Pemimpin yang Bertanggungjawab

Kategori pimpinan yang bertanggungjawab didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Kategori Pimpinan yang Bertanggungjawab

No	Kategori	Jumlah	%
1.	Pemimpin yang bertanggungjawab	33	4,71
2.	Menerima/menjalankan tanggung jawab	24	3,43
3.	Suatu amanah	23	3,29
4.	Percaya ketika pimpinan menepati janji	4	0,57
5.	Bawahan menerima resiko	3	0,43
Total		87	14

4.3.1.4 Kepatuhan Pada Pimpinan

Kategori kepatuhan pada pimpinan didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Kategori Kepatuhan Pada Pimpinan

No	Kategori	Jumlah	%
1.	Melaksanakan perintah/tugas pimpinan	27	3,86
2.	Pimpinan yang sesuai prosedur	8	1,14
3.	Rasa cocok terhadap pimpinan	4	0,57
4.	Loyalitas bawahan	3	0,43
5.	Mengikuti/patuh pada pimpinan	34	4,86
Total		76	10,9

4.3.1.5 Pimpinan Menjadi Teladan

Kategori pimpinan menjadi teladan didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 Kategori Pimpinan Menjadi Teladan

No	Kategori	Jumlah	%
1.	Tingkah laku/tutur kata pimpinan baik	5	0,71
2.	Memberikan contoh/panutan/teladan	27	3,86
3.	Percaya ketika kepribadian pimpinan baik	3	0,43
Total		35	5

4.3.1.6 Jawaban Lain-lain

Kategori lain-lain didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Kategori Jawaban Lain-lain

No	Kategori	Jumlah	%
1.	Jawaban kosong	35	5
2.	<i>Uncategorize</i>	42	6
Total		77	11

Proses reduksi data berlangsung sampai data menjadi jenuh. Kategori lain-lain tidak dipakai karena kategori lain-lain tidak dapat diinterpretasikan, maka hasil akhir ada lima kategori yang selanjutnya untuk dilakukan pembahasan. Hasil rincian dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10 Hasil Definisi *Trust to Leader*

No	Kategori	Jumlah	%
1.	Yakin terhadap keputusan dan kemampuan pimpinan	315	50,6
2.	Pemimpin yang tanggung jawab	87	14
3.	Kepatuhan pada pimpinan	76	12,2
4.	Pimpinan menjadi teladan	35	5,62
5.	Pimpinan yang adil dan bijaksana	110	17,7
Total		623	100

4.3.2 Temuan Mengenai Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Trust to Leader*

Temuan dilapangan yang sudah melalui proses koding mendapatkan ada enam puluh tujuh (67) kategori. Koding dilakukan pada tanggal 4 April 2013, koding untuk pertanyaan ini lebih lama dibandingkan pertanyaan sebelumnya karena dipertanyaan ini partisipan menjawab mengisi tiga jawaban. Rincian kategori dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 Kategori Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Trust to Leader*

No	Kategori	Jumlah	%
1	Tanggung jawab	150	7,14
2	Jujur	126	6
3	Disiplin	109	5,19
4	Bijaksana	91	4,33
5	Jawaban kosong	196	9,33
6	Kompetensi	86	4,1

Lanjutan tabel 4.11

7	Tegas	78	3,71
8	Adil	73	3,48
9	Memahami bawahan	65	3,1
10	Kepribadian karakter/sifat	60	2,86
11	Pimpinan baik	53	2,52
12	Keterbukaan	52	2,48
13	Wawasan/pengalaman	46	2,19
14	Menghargai/menghormati bawahan	45	2,14
15	Loyalitas	43	2,05
16	Pintar/cerdas	41	1,95
17	Cara memimpin	39	1,86
18	Berwibawa	39	1,86
19	Ramah	39	1,86
20	Pimpinan yang berkomitmen/menepati janji	35	1,67
21	Amanah	34	1,62
22	Pimpinan bisa menjadi teladan	33	1,57
23	<i>Uncategorize</i>	32	1,52
24	Peduli terhadap kesejahteraan bawahan	31	1,48
25	Profesional	29	1,38
26	Pimpinan yang memberi solusi	29	1,38
27	Kinerjanya	27	1,29
28	Berkomunikasi dengan bawahan	26	1,24
29	Tuntutan/kewajiban	25	1,19
30	Pembimbing	24	1,14
31	Mengayomi	23	1,1
32	Pekerja keras	20	0,95
33	Musyawahah	17	0,81
34	Pengambilan keputusan	17	0,81
35	Religiusitas	16	0,76
36	Mudah bergaul	15	0,71
37	Bersedia mendengarkan saran	15	0,71
38	Kerjasama	14	0,67
39	Pimpinan percaya bawahan	14	0,67
40	Perkataan/ucapan	13	0,62
41	Pimpinan memiliki visi misi	12	0,57
42	Dapat mengkoordinasi	11	0,52
43	Pimpinan memberi dukungan/motivasi	11	0,52
44	Sikap kekeluargaan	11	0,52
45	Konsisten	9	0,43

Lanjutan tabel 4.11

46	Ikut membantu bawahan	9	0,43
47	Rendah hati	9	0,43
48	Dedikasi	8	0,38
49	Tidak korupsi	8	0,38
50	Teliti/cekatan	7	0,33
51	Sabar	7	0,33
52	Senior	7	0,33
53	Penampilan pimpinan	6	0,29
54	Dapat memenuhi hak karyawan	6	0,29
55	Semangat	6	0,29
56	Pendidikan	6	0,29
57	Mau mengevaluasi bawahan	6	0,29
58	Inspiratif	6	0,29
59	Mempunyai inovasi/kreatif	5	0,24
60	Status sosial ekonominya	5	0,24
61	Dapat memberi rasa nyaman	4	0,19
62	Tanggap	4	0,19
63	Mempunyai prinsip	4	0,19
64	Apa adanya/tidak <i>neko-neko</i>	4	0,19
65	Percaya diri	3	0,14
66	Bersikap positif	3	0,14
67	Beretika	3	0,14
Total		2100	100

Ada enam puluh tujuh (67) kategori yang sudah ada diproses melalui reduksi data menjadi delapan kategori diantaranya, (1) pimpinan yang memahami bawahan, (2) pimpinan berkompeten, (3) pimpinan bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya, (4) pimpinan disiplin, bijaksana dan adil (5) pimpinan memiliki kepribadian baik, (6) faktor keharusan, (7) religiusitas, (8) lain-lain. Penjelasan lebih lanjut seperti di bawah ini :

4.3.2.1 Pimpinan Memahami Bawahan

Kategori pimpinan memahami bawahan didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Kategori Pimpinan Memahami Bawahan

No	Kategori	Jumlah	%
1.	Ramah	39	1,86
2.	Menghargai/menghormati bawahan	45	2,14
3.	Berkomunikasi dengan bawahan	26	1,24
4.	Loyalitas	43	2,05
5.	Pembimbing	24	1,14
6.	Mengayomi	23	1,1
7.	Keterbukaan	52	2,48
8.	Musyawarah	17	0,81
9.	Memahami bawahan	65	3,1
10.	Peduli terhadap kesejahteraan bawahan	31	1,48
11.	Mudah bergaul	15	0,71
12.	Bersedia mendengarkan saran	15	0,71
13.	Kerjasama	14	0,67
14.	Pimpinan percaya bawahan	14	0,67
15.	Perkataan/ucapan	13	0,62
16.	Pimpinan baik	53	2,52
17.	Sikap kekeluargaan	11	0,52
18.	Konsisten	9	0,43
19.	Ikut membantu bawahan	9	0,43
20.	Dedikasi	8	0,38
21.	Dapat memberi rasa nyaman	4	0,19
22.	Tanggap	4	0,19
23.	Mempunyai prinsip	4	0,19
24.	Bersikap positif	3	0,14
25.	Beretika	3	0,14
Total		544	25,9

4.3.2.2 Pimpinan Berkompeten

Kategori pimpinan berkompeten didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Kategori Pimpinan Berkompeten

No	Kategori	Jumlah	%
1	Kompetensi	86	4,1
2	Wawasan/pengalaman	46	2,19
3	Pintar/cerdas	41	1,95
4	Cara memimpin	39	1,86
5	Profesional	29	1,38
6	Pimpinan yang memberi solusi	29	1,38
7	Kinerjanya	27	1,29
8	Pekerja keras	20	0,95
9	Pimpinan memiliki visi misi	12	0,57
10	Dapat mengkoordinasi	11	0,52
11	Pimpinan memberi dukungan/motivasi	11	0,52
12	Semangat	6	0,29
13	Pendidikan	6	0,29
14	Mau mengevaluasi bawahan	6	0,29
15	Inspiratif	6	0,29
16	Mempunyai inovasi/kreatif	5	0,24
17	Status sosial ekonominya	5	0,24
18	Teliti/cekatan	7	0,33
19	Senior	7	0,33
Total		399	19

4.3.2.3 Pimpinan Bertanggungjawab, Jujur dan Dapat Dipercaya

Kategori pimpinan bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.14.

Tabel 4.14 Kategori Pimpinan Bertanggungjawab, Jujur dan Dapat Dipercaya

No	Kategori	Jumlah	%
1	Tanggung jawab	150	7,14
2	Jujur	126	6
3	Pimpinan yang berkomitmen/menepati janji	35	1,67
4	Amanah	34	1,62
5	Pimpinan bisa menjadi teladan	33	1,57
6	Tidak korupsi	8	0,38
Total		386	18,38

4.3.2.4 Pimpinan Disiplin, Bijaksana dan Adil

Kategori pimpinan disiplin, bijaksana dan adil didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.15.

Tabel 4.15 Kategori Pimpinan Disiplin, Bijaksana dan Adil

No	Kategori	Jumlah	%
1	Tegas	78	3,71
2	Adil	73	3,48
3	Disiplin	109	5,19
4	Bijaksana	91	4,33
5	Pengambilan keputusan	17	0,81
6	Dapat memenuhi hak karyawan	6	0,29
Total		374	17,81

4.3.2.5 Pimpinan Memiliki Kepribadian Baik

Kategori pimpinan memiliki kepribadian baik didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.16.

Tabel 4.16 Kategori Pimpinan Memiliki Kepribadian Baik

No	Kategori	Jumlah	%
1	Kepribadian karakter/sifat	60	2,86
2	Rendah hati	9	0,43
3	Berwibawa	39	1,86
4	Sabar	7	0,33
5	Penampilan pimpinan	6	0,29
6	Percaya diri	3	0,14
7	Apa adanya/tidak <i>neko-neko</i>	4	0,19
Total		128	6,095

4.3.2.6 Faktor Keharusan

Kategori faktor keharusan didapat melalui proses reduksi data dari kategori tuntutan/kewajiban, dengan rincian pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 Kategori Faktor Keharusan.

No	Kategori	Jumlah	%
1	Tuntutan/kewajiban	25	1,19

4.3.2.7 Religiusitas Pimpinan

Kategori religiusitas pimpinan didapat melalui proses reduksi data dari kategori religiusitas, dengan rincian pada tabel 4.18.

Tabel 4.18 Kategori Religiusitas Pimpinan

No	Kategori	Jumlah	%
1	Religiusitas	16	0,76

4.3.2.8 Kategori Lain-lain

Kategori lain-lain didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.19.

Tabel 4.19 Kategori Lain-lain

No	Kategori	Jumlah	%
1	Jawaban kosong	196	9,333
2	<i>Uncategorize</i>	32	1,524
Total		228	10,8

Setelah melakukan proses reduksi lagi, kategori religiusitas pimpinan masuk dalam kategori faktor keharusan dan kategori lain-lain tidak dipakai karena tidak dapat diinterpretasikan. Hasil akhir faktor-faktor yang mempengaruhi *trust to leader* dapat dilihat pada tabel 4.20.

Tabel 4.20 Hasil Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Trust to Leader*

No	Kategori	Jumlah	%
1.	Pimpinan memahami bawahan	544	29
2.	Pimpinan berkompeten	399	21,31
3.	Pimpinan disiplin, bijaksana dan adil	374	19,98
4.	Pimpinan bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya	386	20,62
5.	Pimpinan memiliki kepribadian baik	144	7,692
6.	Faktor keharusan	25	1,335
Total		1872	100

4.3.3 Temuan Mengenai Faktor-faktor Membuat Tidak Percaya

Hasil temuan di lapangan ada lima puluh lima (55) kategori yang mewakili faktor-faktor yang membuat karyawan suku Jawa tidak mempercayai pimpinannya, rinciannya pada tabel 4.21.

Tabel 4.21 Kategori Faktor-faktor yang Membuat Tidak Percaya

No	Kategori	Jumlah	%
1	Jawaban kosong	399	19
2	Tidak jujur	123	5,86
3	Tidak adil	105	5
4	Tidak bertanggungjawab	102	4,86
5	Tidak disiplin	100	4,76
6	Egois	82	3,9
7	Tidak peduli/memahami bawahan	80	3,81
8	Kurang komitmen/menepati janji	80	3,81
9	Sombong	61	2,9
10	Bertindak semena-mena	54	2,57
11	Kurang berkomunikasi	53	2,52
12	<i>Uncategorize</i>	47	2,24
13	Tidak tegas	45	2,14
14	Otoriter	42	2
15	Tidak konsisten/tidak punya prinsip	41	1,95
16	Emosional	40	1,9
17	Tidak bijaksana	38	1,81
18	Tidak memiliki integritas	30	1,43
19	Kurang memperhatikan kesejahteraan bawahan	27	1,29
20	Tidak ada	24	1,14
21	Pengambilan keputusan buruk	24	1,14
22	Tidak memiliki <i>leadership</i>	24	1,14
23	Korupsi	24	1,14
24	Pimpinan tidak bisa menjadi teladan	23	1,1
25	Malas	23	1,1
26	Sifat/karakter/kepribadian buruk	22	1,05
27	Perilaku pimpinan tidak baik	21	1
28	Tidak menghargai/menghormati bawahan	20	0,95
29	Tidak percaya bawahan	20	0,95

Lanjutan tabel 4.21

30	Tidak profesional	20	0,95
31	Tidak berwibawa	17	0,81
32	Suka menyalahkan	17	0,81
33	Tidak ada kerja sama	16	0,76
34	Meremehkan/menjelek-jelekkkan bawahan	16	0,76
35	Tidak teliti	16	0,76
36	Tidak amanah	16	0,76
37	Tidak mau mendengar saran bawahan	14	0,67
38	Kinerja buruk	13	0,62
39	Tidak loyal	12	0,57
40	Tidak mampu memberi solusi	12	0,57
41	Minim pengalaman/wawasan	11	0,52
42	Tidak ramah	10	0,48
43	Tidak pintar/cerdas	9	0,43
44	Idealis	9	0,43
45	Pimpinan melakukan kesalahan	8	0,38
46	Tutur kata buruk	8	0,38
47	Tidak memberikan bimbingan dan arahan	8	0,38
48	Tidak dermawan	7	0,33
49	Tidak membantu bawahan	7	0,33
50	Curang	6	0,29
51	Tidak memiliki visi/misi	6	0,29
52	Tidak memberi dukungan bawahan	6	0,29
53	Tidak mengayomi	5	0,24
54	Tidak percaya diri	4	0,19
55	Tidak terbuka	53	2,52
Total		2100	100

Ada lima puluh lima (55) kategori hasil dari koding, dilanjutkan dengan proses reduksi data menghasilkan tujuh kategori diantaranya, (1) tidak memahami bawahan, (2) pimpinan tidak bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya, (3) tidak disiplin, bijaksana dan adil, (4) kepribadian buruk, (5) tidak kompeten, (6) tidak ada, (7) lain-lain. Rincian lengkapnya sebagai berikut :

4.3.3.1 Tidak Memahami Bawahan

Kategori tidak memahami bawahan didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.22.

Tabel 4.22 Kategori Tidak Memahami Bawahan

No	Kategori	Jumlah	%
1	Tidak peduli/memahami bawahan	80	3,81
2	Bertindak semena-mena	54	2,57
3	Kurang berkomunikasi	53	2,52
4	Tidak terbuka	53	2,52
5	Otoriter	42	2
6	Kurang memperhatikan kesejahteraan bwhan	27	1,29
7	Tidak menghargai/menghormati bawahan	20	0,95
8	Tidak percaya bawahan	20	0,95
9	Suka menyalahkan	17	0,81
10	Meremehkan/menjelek-jelekkkan bawahan	16	0,76
11	Tidak mau mendengar saran bawahan	14	0,67
12	Tidak loyal	12	0,57
13	Tidak ramah	10	0,48
14	Tutur kata buruk	8	0,38
15	Tidak memberikan bimbingan dan arahan	8	0,38
16	Tidak dermawan	7	0,33
17	Tidak membantu bawahan	7	0,33
18	Tidak memberi dukungan bawahan	6	0,29
19	Tidak mengayomi	5	0,24
Total		459	21,9

4.3.3.2 Pimpinan Tidak Bertanggungjawab, Jujur dan Dapat Dipercaya

Kategori pimpinan tidak bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.23.

Tabel 4.23 Kategori Pimpinan Tidak Bertanggungjawab, Jujur dan Dapat Dipercaya

No	Kategori	Jumlah	%
1	Korupsi	24	1,14
2	Pimpinan tidak bisa menjadi teladan	23	1,1
3	Tidak jujur	123	5,86
4	Tidak bertanggungjawab	102	4,86
5	Kurang komitmen/menepati janji	80	3,81
6	Tidak amanah	16	0,76
Total		368	17,5

4.3.3.3 Tidak Disiplin, Bijaksana dan Adil

Kategori tidak disiplin, bijaksana dan adil didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.24.

Tabel 4.24 Kategori Tidak Disiplin, Bijaksana dan Adil

No	Kategori	Jumlah	%
1	Tidak adil	105	5
2	Tidak disiplin	100	4,76
3	Tidak tegas	45	2,14
4	Tidak bijaksana	38	1,81
5	Tidak ada kerja sama	16	0,76
Total		304	14,5

4.3.3.4 Kepribadian Buruk

Kategori kepribadian buruk didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.25.

Tabel 4.25 Kategori Kepribadian Buruk

No	Kategori	Jumlah	%
1	Sombong	61	2,9
2	Egois	82	3,9
3	Tidak konsisten/tidak punya prinsip	41	1,95
4	Emosional	40	1,9
5	Sifat/karakter/kepribadian buruk	22	1,05
6	Perilaku pimpinan tidak baik	21	1
7	Idealis	9	0,43
8	Curang	6	0,29
9	Tidak percaya diri	4	0,19
10	Tidak berwibawa	17	0,81
Total		303	14,4

4.3.3.5 Tidak Kompeten

Kategori tidak kompeten didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.26.

Tabel 4.26 Kategori Tidak Kompeten

No	Kategori	Jumlah	%
1	Tidak memiliki integritas	30	1,43
2	Pengambilan keputusan buruk	24	1,14
3	Tidak memiliki <i>leadership</i>	24	1,14
4	Tidak mampu memberi solusi	12	0,57
5	Minim pengalaman/wawasan	11	0,52
6	Malas	23	1,1
7	Tidak profesional	20	0,95
8	Tidak teliti	16	0,76
9	Kinerja buruk	13	0,62
10	Tidak pintar/cerdas	9	0,43
11	Pimpinan melakukan kesalahan	8	0,38
12	Tidak memiliki visi/misi	6	0,29
Total		196	9,33

4.3.3.6 Tidak Ada

Kategori tidak ada didapat melalui proses reduksi data dari kategori tidak ada, dengan rincian pada tabel 4.27.

Tabel 4.27 Kategori Tidak Ada

No	Kategori	Jumlah	%
	Tidak ada	24	1,14

4.3.3.7 Kategori Lain-lain

Kategori lain-lain didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.28.

Tabel 4.28 Kategori Lain-lain

No	Kategori	Jumlah	%
1.	Jawaban kosong	399	19
2.	Uncategorize	47	2,24
Total		446	21,24

Proses reduksi data terakhir, dilakukan dengan menghilangkan kategori lain-lain, menghasilkan enam faktor-faktor yang membuat karyawan suku Jawa tidak percaya terhadap pimpinan, rinciannya pada tabel 4.29.

Tabel 4.29 Hasil Faktor-faktor yang Membuat Karyawan Suku Jawa Tidak

Percaya Terhadap Pimpinan

No	Kategori	Jumlah	%
1.	Tidak disiplin, bijaksana dan adil	304	18,4
2.	Tidak memahami bawahan	459	27,8

Lanjutan tabel 4.29

3.	Tidak kompeten	196	11,9
4.	Pimpinan tidak bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya	368	22,2
5.	Kepribadian buruk	303	18,3
6.	Tidak ada	24	1,45
Total		1654	100

4.3.4 Temuan Mengenai Faktor-faktor yang Membuat Hilangnya Kepercayaan

Hasil koding yang dilakukan ada enam puluh lima (65) faktor-faktor yang membuat hilangnya kepercayaan terhadap pimpinan, dengan rincian pada tabel 4.30.

Tabel 4.30 Kategori Faktor-faktor yang Membuat Hilangnya Kepercayaan Terhadap Pimpinan

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Jawaban kosong	429	20,4
2	Tidak jujur	163	7,76
3	Tidak bertanggungjawab	120	5,71
4	Tidak memahami/perhatian pada bawahan	90	4,29
5	Tidak adil	88	4,19
6	Komitmen rendah/janji tidak sesuai dengan kenyataan	85	4,05
7	Egois	80	3,81
8	Tidak disiplin	72	3,43
9	Kurang terbuka	48	2,29
10	Emosional	46	2,19
11	Bertindak semena-mena	45	2,14
12	Sombong	47	2,24
13	Tidak konsisten/tidak punya pendirian	42	2
14	Korupsi	39	1,86
15	Tidak tegas	37	1,76
16	Minim komunikasi dengan bawahan	31	1,48
17	Otoriter	28	1,33
18	Suka menyalahkan	28	1,33

Lanjutan tabel 4.30

19	Belum ada/tidak ada	28	1,33
20	Sifat/kepribadian buruk	27	1,29
21	Tidak memiliki <i>leadership</i>	26	1,24
22	Tidak menghargai/menghormati bawahan	26	1,24
23	Meremehkan/menjelek-jelekan bawahan	23	1,1
24	Kurang memperhatikan kesejahteraan bawahan	21	1
25	Tidak bijaksana	21	1
26	Pimpinan tidak bisa menjadi teladan	21	1
27	Pimpinan melakukan kesalahan	21	1
28	Tidak memiliki integritas	19	0,9
29	Perilakunya buruk	19	0,9
30	Pimpinan tidak percaya bawahan	19	0,9
31	Tidak mau mendengar masukan/saran	18	0,86
32	Uncategorize	17	0,81
33	Pimpinan tidak bekerja keras/malas	17	0,81
34	Pimpinan tidak bisa mengatasi masalah	15	0,71
35	Tidak ramah	15	0,71
36	Banyak menuntut/memerintah	14	0,67
37	Tidak loyal	14	0,67
38	Tidak amanah	13	0,62
39	Kurang mampu mengambil keputusan	13	0,62
40	Tidak profesional	13	0,62
41	Tidak bisa diajak kerjasama	12	0,57
42	Tidak simpatik	11	0,52
43	Pimpinan tidak memberi dukungan/motivasi	11	0,52
44	Menyalahgunakan wewenang	10	0,48
45	Tutur kata buruk	10	0,48
46	Tidak membantu bawahan	10	0,48
47	Pimpinan tidak sesuai prosedur	9	0,43
48	Tidak mengayomi	7	0,33
49	Tidak dermawan	7	0,33
50	Curang	7	0,33
51	Tidak jelas dalam memberi arahan	6	0,29
52	Tidak pintar/cerdas	6	0,29
53	Menghasut	5	0,24
54	Cari muka saja	4	0,19
55	Tidak cocok	3	0,14
56	Tidak memiliki inisiatif	3	0,14
57	Iri	2	0,1
58	Tujuan tidak jelas	2	0,1

Lanjutan tabel 4.30

59	Pimpinan mengadu domba	2	0,1
60	Tidak taat ibadah	2	0,1
61	Tidak percaya diri	2	0,1
62	Kinerja buruk	25	1,19
63	Tidak memiliki visi/misi	2	0,1
64	Tidak teliti	2	0,1
65	Pimpinan tidak bisa membimbing	2	0,1
Total		2100	100

Di bawah ini merupakan proses reduksi data didapat kategori, (1) tidak memahami bawahan, (2) pimpinan tidak bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya, (3) tidak disiplin, bijaksana dan adil, (4) kepribadian buruk, (5) tidak kompeten, (6) tidak ada, (7) lain-lain, dengan rincian sebagai berikut :

4.3.4.1 Pimpinan Tidak Memahami Bawahan

Kategori pimpinan tidak memahami bawahan didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.31.

Tabel 4.31 Kategori Pimpinan Tidak Memahami Bawahan

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Kurang terbuka	48	2,29
2	Bertindak semena-mena	45	2,14
3	Minim komunikasi dengan bawahan	31	1,48
4	Tidak memahami/perhatian pada bawahan	90	4,29
5	Otoriter	28	1,33
6	Suka menyalahkan	28	1,33
7	Tidak menghargai/menghormati bawahan	26	1,24
8	Meremehkan/menjelek-jelekkan bawahan	23	1,1
9	Kurang memperhatikan kesejahteraan bawahan	21	1
10	Pimpinan tidak percaya bawahan	19	0,9
11	Tidak mau mendengar masukan/saran	18	0,86
12	Tidak ramah	15	0,71

Lanjutan tabel 4.31

13	Tidak mengayomi	7	0,33
14	Tidak dermawan	7	0,33
15	Tidak simpatik	11	0,52
16	Tidak membantu bawahan	10	0,48
17	Tidak jelas dalam memberi arahan	6	0,29
18	Pimpinan tidak bisa membimbing	2	0,1
19	Tidak cocok	3	0,14
20	Pimpinan tidak memberi dukungan/motivasi	11	0,52
21	Banyak menuntut/memerintah	14	0,67
Total		463	22,048

4.3.4.2 Pimpinan Tidak Bertanggungjawab, Jujur dan Dapat Dipercaya

Kategori pimpinan tidak bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.32.

Tabel 4.32 Kategori Pimpinan Tidak Bertanggungjawab, Jujur dan Dapat Dipercaya

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Tidak jujur	163	7,76
2	Tidak bertanggungjawab	120	5,71
3	Komitmen rendah/janji tidak sesuai dengan kenyataan	85	4,05
4	Korupsi	39	1,86
5	Pimpinan tidak bisa menjadi teladan	21	1
6	Tidak amanah	13	0,62
7	Menyalahgunakan wewenang	10	0,48
Total		451	21,476

4.3.4.3 Tidak Disiplin, Bijaksana dan Adil

Kategori tidak disiplin, bijaksana dan adil didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.33.

Tabel 4. 33 Kategori Tidak Disiplin, Bijaksana dan Adil

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Tidak adil	88	4,19
2	Tidak disiplin	72	3,43
3	Tidak bijaksana	21	1
4	Tidak tegas	37	1,76
5	Pimpinan tidak sesuai prosedur	9	0,43
6	Tidak bisa diajak kerjasama	12	0,57
7	Tidak konsisten/tidak punya pendirian	42	2
Total		281	13,381

4.3.4.4 Kepribadian Buruk

Kategori kepribadian buruk didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.34.

Tabel 4.34 Kategori Kepribadian Buruk

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Perilakunya buruk	19	0,9
2	Sifat/kepribadian buruk	27	1,29
3	Emosional	46	2,19
4	Pimpinan melakukan kesalahan	21	1
5	Sombong	47	2,24
6	Tutur kata buruk	10	0,48
7	Curang	7	0,33
8	Menghasut	5	0,24
9	Cari muka saja	4	0,19
10	Iri	2	0,1
11	Pimpinan mengadu domba	2	0,1

Lanjutan tabel 4.34

12	Egois	80	3,81
13	Tidak taat ibadah	2	0,1
Total		272	12,952

4.3.4.5 Tidak Kompeten

Kategori tidak kompeten didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.35.

Tabel 4.35 Kategori Tidak Kompeten

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Pimpinan tidak bekerja keras/malas	17	0,81
2	Pimpinan tidak bisa mengatasi masalah	15	0,71
3	Tidak memiliki integritas	19	0,9
4	Kurang mampu mengambil keputusan	13	0,62
5	Tidak memiliki <i>leadership</i>	26	1,24
6	Tidak profesional	13	0,62
7	Tidak pintar/cerdas	6	0,29
8	Tidak memiliki inisiatif	3	0,14
9	Tujuan tidak jelas	2	0,1
10	Tidak percaya diri	2	0,1
11	Kinerja buruk	25	1,19
12	Tidak loyal	14	0,67
13	Tidak teliti	2	0,1
Total		157	7,4762

4.3.4.6 Tidak Ada

Kategori tidak ada didapat melalui proses reduksi data dari kategori tidak ada, dengan rincian pada tabel 4.36.

Tabel 4.36 Kategori Tidak Ada

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Tidak ada	28	1,33

4.3.4.7 Kategori Lain-lain

Kategori lain-lain didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.37.

Tabel 4.37 Kategori Lain-lain

No	Kategori	Jumlah	(%)
1.	Jawaban kosong	431	20,5
2.	<i>Uncategorize</i>	17	0,81
Total		448	21,3

Proses reduksi data dengan menghilangkan kategori lain-lain, menghasilkan faktor-faktor yang membuat karyawan suku Jawa kehilangan kepercayaan pada pimpinan dapat dilihat pada tabel 4.38.

Tabel 4.38 Hasil Faktor-faktor yang Membuat Karyawan Suku Jawa Kehilangan Kepercayaan Pada Pimpinan

No	Kategori	Jumlah	(%)
1.	Pimpinan tidak bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya	451	27,3
2.	Tidak memahami bawahan	463	28,0
3.	Tidak kompeten	157	9,50
4.	Kepribadian buruk	272	16,4
5.	Tidak disiplin, bijaksana dan adil	281	17
6.	Tidak ada	28	1,69
Total		1652	100

4.3.5 Temuan Mengenai Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kinerja

Ada dua puluh sembilan (29) kategori mengenai pengaruh kepercayaan terhadap kinerja yang digambarkan oleh karyawan suku Jawa, kedua puluh sembilan kategori tersebut didapat melalui proses koding yang dilakukan pada tanggal 15 April 2013, dengan rincian pada tabel 4.39.

Tabel 4.39 Kategori Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kinerja

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Berpengaruh pada optimalnya kerja	118	16,9
2	Mempengaruhi naik turunnya semangat kerja	74	10,6
3	Mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja	54	7,71
4	Tidak berpengaruh	54	7,71
5	Berpengaruh pada peningkatan kinerja	41	5,86
6	Berpengaruh	34	4,86
7	Berpengaruh pada kinerja bawahan	30	4,29
8	Mempengaruhi naik turunnya giat bekerja	29	4,14
9	Unkategorize	28	4
10	Mempengaruhi motivasi kerja	24	3,43
11	Pimpinan dijadikan teladan	21	3
12	Berpengaruh pada hasil kerja	20	2,86
13	Mempengaruhi tanggung jawab	20	2,86
14	Mempengaruhi keikhlasan bekerja	14	2
15	Mempengaruhi timbal balik bawahan ke atasan	14	2
16	Kinerja terarah	13	1,86
17	Berpengaruh pada loyalitas	10	1,43
18	Pengaruh pada kerja sama	9	1,29
19	Tingkat kepercayaan tinggi, karena kompetensi atasan	8	1,14
20	<i>Trust</i> hal utama/hal penting dalam bekerja	6	0,86
21	Merasa dihormati/dihargai	5	0,71
22	Mempengaruhi kelancaran dalam bekerja	5	0,71
23	Percaya pada pimpinan	5	0,71
24	Disiplin	4	0,57
25	Berpengaruh pada timbulnya konflik	4	0,57
26	Mempengaruhi kepercayaan diri	3	0,43
27	Bekerja tanpa beban	3	0,43
28	Berpengaruh pada sikap	3	0,43

Lanjutan tabel 4.39

29	Jawaban kosong	47	6,71
Total		700	100

Setelah koding dilakukan dilanjutkan melakukan reduksi data yang menghasilkan tujuh kategori diantaranya, (1) berpengaruh pada hasil kerja, (2) mempengaruhi semangat kerja, (3) mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja, (4) berpengaruh pada loyalitas kerja, (5) tidak berpengaruh, (6) berpengaruh pada kerja sama, (7) lain-lain, rinciannya sebagai berikut :

4.3.5.1 Berpengaruh Pada Hasil Kerja

Kategori berpengaruh pada hasil kerja didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.40.

Tabel 4.40 Kategori Berpengaruh Pada Hasil Kerja

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Berpengaruh pada optimalnya kerja	118	16,9
2	Berpengaruh pada peningkatan kinerja	41	5,86
3	Berpengaruh	34	4,86
4	Berpengaruh pada kinerja bawahan	30	4,29
5	Mempengaruhi naik turunnya giat bekerja	29	4,14
6	Berpengaruh pada hasil kerja	20	2,86
7	Mempengaruhi tanggung jawab	20	2,86
8	Kinerja terarah	13	1,86
9	Mempengaruhi kelancaran dalam bekerja	5	0,71
10	Disiplin	4	0,57
Total		314	44,86

4.3.5.2 Mempengaruhi Semangat Kerja

Kategori mempengaruhi semangat kerja didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.41.

Tabel 4.41 Kategori Mempengaruhi Semangat Kerja

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Mempengaruhi naik turunya semangat kerja	74	10,6
2	Mempengaruhi motivasi kerja	24	3,43
Total		98	14

4.3.5.3 Mempengaruhi Kenyamanan Dalam Bekerja

Kategori mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.42.

Tabel 4.42 Kategori Mempengaruhi Kenyamanan Dalam Bekerja

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja	54	7,71
2	Merasa dihormati/dihargai	5	0,71
3	Berpengaruh pada timbulnya konflik	4	0,57
4	Mempengaruhi kepercayaan diri	3	0,43
5	Bekerja tanpa beban	3	0,43
Total		69	9,857

4.3.5.4 Berpengaruh Pada Loyalitas Kerja

Kategori berpengaruh pada loyalitas kerja didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.43.

Tabel 4.43 Kategori Berpengaruh Pada Loyalitas Kerja

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Pimpinan dijadikan teladan	21	3
2	Mempengaruhi keikhlasan bekerja	14	2
3	Berpengaruh pada loyalitas	10	1,43
4	Tingkat kepercayaan tinggi, karena kompetensi atasan	8	1,14
5	<i>Trust</i> hal utama/hal penting dalam bekerja	6	0,86
6	Percaya pada pimpinan	5	0,71
7	Berpengaruh pada sikap	3	0,43
Total		67	9,571

4.3.5.5 Tidak Berpengaruh

Kategori tidak berpengaruh didapat melalui proses reduksi data dari kategori tidak berpengaruh, dengan rincian pada tabel 4.44.

Tabel 4.44 Kategori Tidak Berpengaruh

No	Kategori	Jumlah	(%)
	Tidak berpengaruh	54	7,71

4.3.5.6 Berpengaruh Pada Kerja Sama

Kategori kerja sama didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.45.

Tabel 4.45 Kategori Berpengaruh Pada Kerja Sama

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	Mempengaruhi timbal balik bawahan ke atasan	14	2
2	Pengaruh pada kerja sama	9	1,29
Total		23	3,286

4.3.5.7 Kategori Lain-lain

Kategori lain-lain didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.46.

Tabel 4.46 Kategori Lain-lain

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	<i>Uncategorize</i>	28	4
2	Jawaban kosong	47	6,71
Total		75	10,71

Setelah menghilangkan kategori lain-lain didapat beberapa kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh *trust*, rinciannya pada tabel 4.47.

Tabel 4.47 Hasil Pengaruh Kepercayaan Terhadap Kinerja

No	Kategori	Jumlah	(%)
1.	Berpengaruh pada hasil kerja	314	50,24
2.	Mempengaruhi semangat kerja	98	15,68
3.	Mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja	69	11,04
4.	Berpengaruh pada loyalitas kerja	67	10,72
5.	Tidak berpengaruh	54	8,64
6.	Berpengaruh pada kerja sama	23	3,68
Total		625	100

4.3.6 Temuan Mengenai yang Dilakukan Karyawan Suku Jawa Ketika Tidak Percaya Pada Pimpinan

Proses koding pada 19 April 2013 didapat karyawan suku Jawa melakukan tiga puluh empat (34) hal ketika mereka tidak percaya pada pimpinan, dengan rincian pada tabel 4.48.

Tabel 4.48 Kategori yang Dilakukan Karyawan Suku Jawa Ketika Tidak Percaya

No	Kategori	Jumlah	(%)
1	<i>Resign</i>	92	13,1
2	Tetap bekerja	87	12,4
3	Mengkomunikasikan	67	9,57
4	Memberi masukan/saran	56	8
5	Tidak melakukan apa-apa/diam	55	7,86
6	Jawaban kosong	48	6,86
7	Mencoba mencari fakta-fakta/alasan	38	5,43
8	Kerja tidak semangat/malas	36	5,14
9	Mengingatkannya/menegur	31	4,43
10	Cuek	21	3
11	<i>Sharing</i> dengan sesama karyawan	17	2,43
12	Tetap berpikir positif	13	1,86
13	Bekerja sendiri tanpa arahan	11	1,57
14	Melakukan tugas sebaik mungkin	11	1,57
15	Unkategorize	10	1,43
16	Berusaha mempercayai	9	1,29
17	Bekerja seenaknya sendiri	9	1,29
18	Membangun kepercayaan	9	1,29
19	Percaya pada pimpinan	8	1,14
20	Brontak/komplain	8	1,14
21	Menghindari, menjaga berhati2 dalam bekerja	7	1
22	Mengikuti/bekerja semampu saya	7	1
23	Berdoa agar pimpinan sadar	6	0,86
24	Tidak ada	6	0,86
25	Tetap profesional	5	0,71
26	Introspeksi diri	5	0,71
27	Menunjukkan ketidakpercayaan	4	0,57
28	Tetap menghormati	4	0,57
29	Tidak menjalankan tugas	4	0,57
30	Sabar	4	0,57
31	Mencari solusi	4	0,57
32	Minta ganti pimpinan	3	0,43
33	<i>Share</i> dgn pimpinan tertinggi	3	0,43
34	Tidak menghargai	2	0,29
Total		700	100

Proses reduksi data menghasilkan tujuh kategori diantaranya, (1) tetap bekerja, (2) mengkomunikasikan, (3) *resign*, (4) kerja tidak semangat/malas, (5) memperbaiki diri, (6) menunjukkan sikap negatif pada pimpinan, (7) lain-lain. Rincian kategorinya sebagai berikut :

4.3.6.1 Tetap Bekerja

Kategori tetap bekerja didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.49.

Tabel 4.49 Kategori Tetap Bekerja

No	Kategori	Jumlah	%
1	Tetap berpikir positif	13	1,86
2	Bekerja sendiri tanpa arahan	11	1,57
3	Melakukan tugas sebaik mungkin	11	1,57
4	Berusaha mempercayai	9	1,29
5	Bekerja seandainya sendiri	9	1,29
6	Membangun kepercayaan	9	1,29
7	Cuek	21	3
8	Tetap bekerja	87	12,4
9	Mengikuti/bekerja semampu saya	7	1
10	Berdoa agar pimpinan sadar	6	0,86
11	Tidak melakukan apa-apa/diam	55	7,86
12	Percaya pada pimpinan	8	1,14
13	Tidak ada	6	0,86
14	Tetap profesional	5	0,71
15	Tetap menghormati	4	0,57
16	Sabar	4	0,57
Total		265	37,9

4.3.6.2 Mengkomunikasikan

Kategori mengkomunikasikan didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.50.

Tabel 4.50 Kategori Mengkomunikasikan

No	Kategori	Jumlah	%
1	<i>Sharing</i> dengan sesama karyawan	17	2,43
2	Mengkomunikasikan	67	9,57
3	Memberi masukan/saran	56	8
4	Mengingatkannya/menegur	31	4,43
5	Mencoba mencari fakta-fakta/alasan	38	5,43
6	Mencari solusi	4	0,57
7	<i>Share</i> dengan pimpinan tertinggi	3	0,43
Total		216	30,9

4.3.6.3 *Resign*

Kategori *resign* didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.51.

Tabel 4.51 Kategori *Resign*

No	Kategori	Jumlah	%
1	<i>Resign</i>	92	13,1
2	Minta ganti pimpinan	3	0,43
Total		95	13,6

4.3.6.4 Kerja Tidak Semangat/Malas

Kategori kerja tidak semangat/malas didapat melalui proses reduksi data dari kategori kerja tidak semangat/malas, dengan rincian pada tabel 4.52.

Tabel 4.52 Kategori Kerja Tidak Semangat/Malas

No	Kategori	Jumlah	%
1	Kerja tidak semangat/malas	36	5,14

4.3.6.5 Memperbaiki Diri

Kategori memperbaiki diri didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.53.

Tabel 4.53 Kategori Memperbaiki Diri

No	Kategori	Jumlah	%
1	Menghindari, menjaga berhati2 dlm bekerja	7	1
2	Introspeksi diri	5	0,71
Total		18	2,57

4.3.6.6. Menunjukkan Sikap Negatif Pada Pimpinan

Kategori menunjukkan sikap negatif pada pimpinan didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.54.

Tabel 4.54 Kategori Menunjukkan Sikap Negatif Pada Pimpinan

No	Kategori	Jumlah	%
1	Menunjukkan ketidakpercayaan	4	0,57
2	Brontak/komplain	8	1,14
3	Tidak menjalankan tugas	4	0,57
4	Tidak menghargai	2	0,29
Total		12	1,71

4.3.6.6.Kategori Lain-lain

Kategori lain-lain didapat melalui proses reduksi data dari beberapa kategori, dengan rincian pada tabel 4.55.

Tabel 4.55 Kategori Lain-lain

No	Kategori	Jumlah	%
1	Jawaban kosong	48	6,86
2	Uncategorize	10	1,43
Total		58	8,2

Setelah mereduksi data ulang didapat enam hal yang dilakukan karyawan suku Jawa ketika tidak percaya pada pimpinan, rinciannya pada tabel 4.56.

Tabel 4.56 Hasil yang Dilakukan karyawan Suku Jawa Ketika Tidak Percaya Pada Pimpinan

No	Kategori	Jumlah	%
1.	Tetap bekerja	265	41,3
2.	Mengkomunikasikan	216	33,6
3.	<i>Resign</i>	95	14,8
4.	Kerja tidak semangat/malas	36	5,61
5.	Menunjukkan sikap negatif pada pimpinan	12	1,87
6.	Memperbaiki diri	18	2,8
Total		642	100

4.3.7 Temuan Partisipan yang Percaya Terhadap Pimpinannya

Temuan partisipan yang percaya pada pimpinan dapat dilihat pada tabel 4.57.

Tabel 4.57 Partisipan yang Percaya Pada Pimpinan

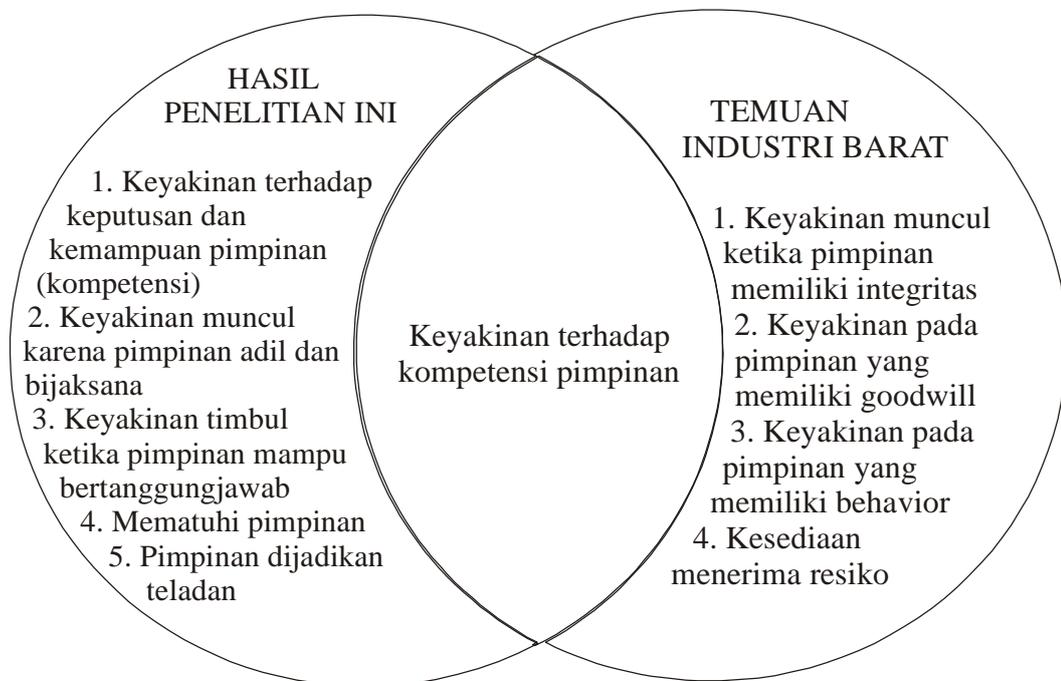
No	Kategori	Jumlah	%
1	Percaya	649	92,71
2	Tidak percaya	51	7,286
Total		700	100

4.4 Pembahasan

4.4.1 Definisi *Trust to Leader* Menurut Karyawan Suku Jawa

Menurut budaya Jawa *trust* diistilahkan dengan kata yakin. Hal itu didapat dari temuan lapangan yang dinyatakan oleh karyawan Jawa melalui definisi *trust to leader* yaitu keyakinan terhadap pimpinan. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada diagram 4.1.

Diagram 4.1 Pembahasan Temuan Mengenai Definisi *Trust to Leader*



Karyawan suku Jawa mendefinisikan *trust to leader* menjadi lima konsep, penjelasan mengenai lima konsep tersebut dapat dilihat di bawah ini :

1. Keyakinan terhadap keputusan dan kemampuan pimpinan

Keyakinan terhadap keputusan dan kemampuan pimpinan adalah perasaan yakin bahwa pimpinan mampu memimpin bawahannya, pimpinan memiliki kompetensi sehingga dapat melaksanakan tugasnya dan membuat

bawahan yakin pimpinan dapat membawa menuju tujuan perusahaan/instansi. Selain itu konsep keyakinan terhadap keputusan dan kemampuan pimpinan juga disusun dari kategori, nilai positif terhadap pimpinan, pimpinan mampu membimbing, pimpinan mampu mengatasi masalah, percaya bahwa bawahan dinilai oleh atasan dan *trust* dianggap suatu sikap oleh karyawan suku Jawa.

2. Pimpinan yang adil dan bijaksana

Perasaan percaya akan muncul ketika pimpinan memimpin secara arif dan bijaksana, pimpinan menghormati bawahannya dan pimpinan mampu bersikap adil serta jujur. Konsep pimpinan yang adil dan bijaksana juga disusun oleh kategori, rasa nyaman yang diberikan pimpinan terhadap bawahan, pimpinan menghormati, mengayomi, memahami dan memotivasi bawahannya.

3. Pimpinan yang bertanggungjawab

Bawahan menilai kepercayaan berangkat dari rasa tanggung jawab seorang pimpinan, pimpinan mampu menerima amanah dengan baik dan mampu menepati janji yang sudah dibuatnya. Selain itu karyawan suku Jawa juga menerima resiko ketika mereka percaya pada pemimpinannya.

4. Kepatuhan pada pimpinan

Ketika bawahan percaya terhadap pimpinan perilaku yang akan ditampilkan adalah bawahan melaksanakan perintah/tugas yang diberikan pimpinan, loyalitas bawahan akan timbul dampaknya bawahan patuh terhadap pimpinan.

5. Pimpinan menjadi teladan

Rasa percaya pada pimpinan membuat bawahan meneladani apa yang dilakukan oleh pimpinan, menjadikan seorang pimpinan contoh dan panutan dalam bekerja. Selain itu bawahan juga percaya terhadap kepribadian baik pimpinan.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan *trust to leader* adalah suatu perasaan yakin terhadap keputusan dan kemampuan pimpinan yang muncul karena pimpinan dapat bersikap adil dan bijaksana serta mampu bertanggungjawab atas tugasnya, sehingga bawahan patuh dan meneladani pimpinannya.

Analisis mendalam terkait *trust to leader* dapat dilakukan dengan membandingkan teori atau penelitian yang diungkap sebelumnya. Penelitian yang dikemukakan oleh Suzanne (2012: 35) menyatakan *trust* adalah konsep multifaset (beraneka) yang menangkap kepercayaan atau keyakinan seseorang pada integritas atau kehandalan dari orang lain atau suatu hal, sederhananya kepercayaan berarti keyakinan. Pendapat Suzanne tersebut sama dengan hasil dari penelitian ini. Hasil temuan peneliti menyatakan kepercayaan adalah keyakinan terhadap kompetensi pimpinan, istilah Suzanne menyatakan kepercayaan adalah mengandalkan orang lain.

Berbeda dengan teori yang dikemukakan oleh Suzanne, Robbins (2011 : 98) menempatkan integritas pada posisi tertinggi yang menentukan seseorang pemimpin dipercaya atau tidak. Integritas yang dikemukakan Robbins merujuk kejujuran dan kebenaran yang dilakukan pimpinan. Berbeda halnya dengan

penelitian ini, dalam penelitian ini karyawan suku Jawa memilih kompetensi pimpinan sebagai hal yang paling penting sebagai elemen pembentuk *trust*. Menurut karyawan suku Jawa kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi pimpinan yang mampu memimpin bawahannya dan sanggup membawa pada tujuan bersama dalam organisasi/perusahaan.

Ada juga pendapat Blomvist dan Stahle (2000) menyatakan “*actor's expectation of the other party's competence, goodwill and behavior*”. Kompetensi yang dimaksud meliputi : teknik, kemampuan, ketrampilan dan *know-how* yang merupakan variabel penyebab dari kepercayaan dalam hubungan yang bersifat profesional. Sedangkan tanda *goodwill* (kemauan baik) mencakup kewajiban moral dan intensitas positif ke orang lain dan perilaku yang diperlukan dalam sikap yang bersifat proaktif dan kooperatif. Ketiga konsep yang dikemukakan oleh Blomvist dan Stahle secara garis besar sama, 1) kompetensi, 2) *goodwill* yang dalam penelitian ini disebut pimpinan bertanggungjawab, 3) perilaku dalam penelitian ini disebut pimpinan menjadi teladan. Perbedaan terlihat setelah dikaji lebih dalam mengenai penjelasan tiga konsep tersebut dengan hasil penelitian ini.

Melihat konsep yang pertama mengenai kompetensi, tidak terlihat jelas perbedaannya, sama-sama menyebut mengenai kemampuan pemimpin. Perbedaan terlihat pada konsep kedua mengenai *goodwill* (kemauan baik) yang dalam penelitian ini disebut pimpinan yang bertanggungjawab. Kemauan baik yang dikemukakan Blomvist dan Stahle berkaitan dengan kewajiban moral dan intensitas positif ke orang lain, sedangkan dalam penelitian ini bertanggungjawab

yang dimaksud adalah pimpinan mampu menerima amanah dengan baik dan mampu menepati janji yang sudah dibuatnya. Kemudian perbedaan konsep yang ketiga, Blomvist dan Stahle menjelaskan perilaku dalam hal ini adalah sikap proaktif dan kooperatif, berbeda dengan hasil penelitian ini tidak hanya menilai perilaku baik pimpinan, lebih jauh karyawan suku Jawa akan meneladani perilaku tersebut.

Satu konsep lain yang ditemukan dalam penelitian ini terkait definisi *trust* adalah kepatuhan terhadap pimpinan. Teori barat belum ada yang mengemukakan secara sama persis dengan istilah itu. Pendapat Robbins (2011 : 97) menyatakan ada dua unsur *trust*, *familiaritas* dan resiko. Artinya ketika orang percaya pada pemimpinnya maka orang tersebut siap menerima resiko apapun baik yang menguntungkan bahkan merugikan. Jika disesuaikan dengan temuan penelitian ini unsur resiko tersebut sama dengan istilah kepatuhan terhadap pimpinan, perbedaannya kepatuhan yang dimaksud oleh karyawan suku Jawa lebih pada loyalitas yang ditunjukkan terhadap pimpinan bukan hanya menerima resiko.

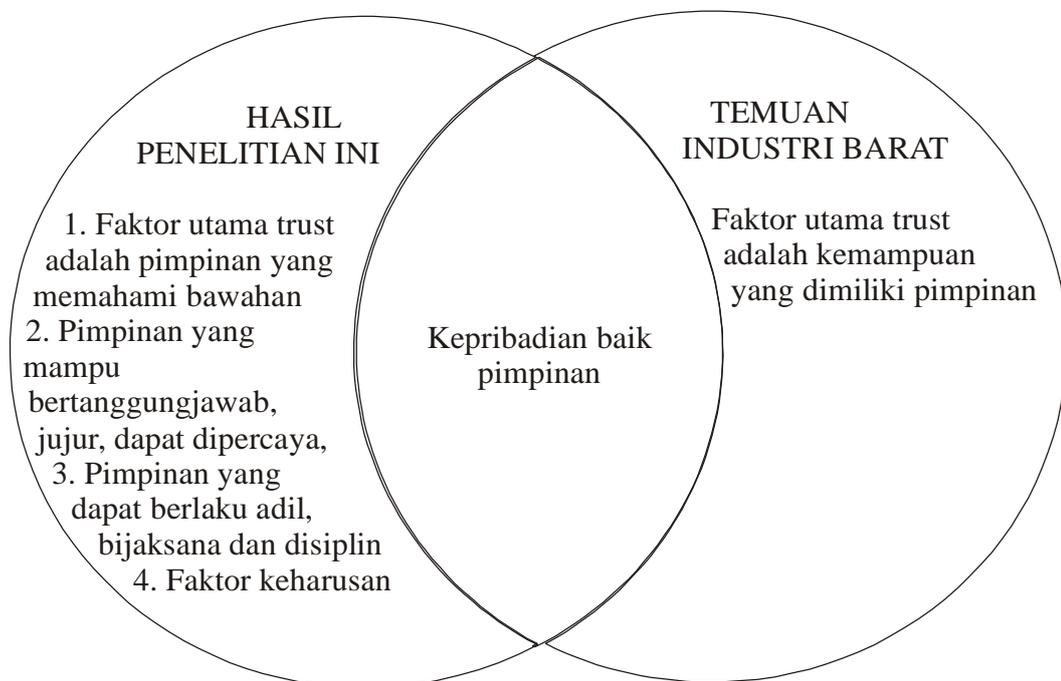
Perbedaan temuan penelitian ini terlihat, khususnya mengenai konten konsep *trust* yang dibangun karyawan barat dengan karyawan suku Jawa (Timur). Dilihat dari konsepnya, hasil penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya. Persamaannya terlihat pada konsep kompetensi pimpinan yang diperlukan dalam membangun kepercayaan yang dikemukakan oleh Suzanne. Sedangkan jika dilihat dari konten konsepnya baru terlihat perbedaan antara gambaran *trust to leader* karyawan barat dengan karyawan suku Jawa. Misalnya

konten mengenai pimpinan bertanggungjawab yang dikemukakan Blomvist dan Stahle dengan hasil penelitian ini dan juga konsep kepatuhan terhadap pimpinan dengan pendapat Robbins yang mengemukakan unsur *trust* adalah resiko, dalam penelitian ini kepatuhan yang dimaksud adalah loyalitas terhadap pimpinan.

4.4.2 Faktor-faktor *Trust to Leader* Menurut Karyawan Suku Jawa

Faktor-faktor yang mempengaruhi *trust* diungkap dengan tiga pertanyaan, yaitu mengenai faktor-faktor *trust* itu sendiri, faktor-faktor yang membuat tidak percaya dan faktor-faktor yang membuat bawahan kehilangan kepercayaan dari pimpinan. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada diagram 4.2.

Diagram 4.2 Pembahasan Temuan Faktor-faktor *Trust to Leader*



Uraian terkait faktor-faktor *trust to leader* secara lebih rinci dapat dilihat pada penjelasan di bawah ini :

4.4.2.1 Faktor-faktor *Trust to Leader*

Menurut hasil temuan di lapangan ada enam faktor *trust to leader*, diantaranya :

1. Pimpinan memahami bawahan

Pimpinan memahami bawahan adalah pimpinan dapat terbuka segala hal mengenai pekerjaan, menghargai adanya seorang bawahan dengan cara peduli terhadap kesejahteraannya, dan pimpinan mampu berinteraksi langsung dengan bawahan. Konsep pimpinan memahami bawahan juga disusun oleh kategori, pimpinan yang ramah, loyal, mengayomi, membimbing, konsisten, berdedikasi, ikut membantu bawahan, konsisten, tanggap, mempunyai prinsip, bersikap positif dan beretika.

2. Kompetensi pimpinan

Kompetensi pimpinan memiliki pengaruh terhadap kepercayaan bawahan, bawahan lebih mempercayai pimpinan yang memiliki wawasan, pintar dan berpengalaman, pimpinan yang profesional serta mampu mengatasi masalah. Selain itu konsep kompetensi juga dibentuk oleh kategori, pimpinan pekerja keras, memiliki visi/misi, dapat mengkoordinasi, memotivasi, inspiratif, teliti, senior, pimpinan yang semangat dan pimpinan yang mau mengevaluasi bawahan.

3. Pimpinan bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya

Karyawan suku Jawa mempercayai pimpinan yang bertanggungjawab terhadap hak dan kewajibannya. Tidak kalah dengan tanggung jawab, kejujuran

pimpinan menimbulkan kepercayaan seorang bawahan, hal itu dapat dilihat ketika pimpinan mampu menepati janji-janjinya. Selain itu konsep pimpinan bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya juga dibentuk oleh kategori, pimpinan bisa menjadi teladan dan tidak korupsi.

4. Pimpinan adil, bijaksana dan disiplin

Kedisiplinan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kepercayaan bawahan terhadap pimpinan, selain itu seorang pimpinan yang dapat mengambil keputusan secara adil dan bijaksana adalah penilaian tersendiri bawahan guna memupuk kepercayaan terhadap pimpinan. Konsep ini juga dibentuk oleh kategori, pimpinan yang tegas dan mampu memenuhi hak karyawan.

5. Kepribadian baik pimpinan

Kepribadian baik yang dimaksud dalam hal ini adalah pimpinan yang memiliki wibawa sebagai seorang pimpinan, sifat-sifat yang mempengaruhi kepercayaan yang lain yaitu, pimpinan yang rendah hati, sabar dan percaya diri.

6. Faktor keharusan

Faktor keharusan yang dimaksud di sini ketika seorang bawahan berada dalam lingkungan kerja dan berhadapan dengan seorang pimpinan secara otomatis kepercayaan tersebut muncul karena tuntutan lingkungan kerja dan juga pimpinan itu sendiri. Selain itu faktor keharusan juga disebabkan karena pimpinan memiliki religiusitas.

Sehingga dapat disimpulkan faktor-faktor *trust to leader* menurut karyawan suku Jawa ada enam, pertama pimpinan memahami bawahan merupakan faktor paling besar diantara faktor lain, kedua kompetensi pimpinan,

ketiga pimpinan bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya, keempat pimpinan adil, bijaksana dan disiplin. Faktor kedua, ketiga dan keempat memiliki persentase hampir sama. Faktor kelima kepribadian baik pimpinan dan faktor yang memiliki persentase sedikit adalah faktor keharusan.

4.4.2.2 Faktor-faktor yang Membuat Tidak Percaya Terhadap Pimpinan

Sama halnya dengan faktor *trust to leader*, ada enam faktor yang membuat tidak percaya terhadap pimpinan menurut karyawan suku Jawa, diantaranya :

1. Pimpinan tidak memahami bawahan

Yang dimaksud pimpinan tidak memahami bawahan adalah kepedulian pimpinan terhadap bawahan kurang, dalam hal ini mengenai kesejahteraan, bertindak semena-mena dan kurang terbuka atas aspirasi bawahannya, sifat otoritas salah satu hal yang menyebabkan pimpinan kurang menghargai/menghormati bawahan. Selain hal itu konsep pimpinan tidak memahami bawahan juga disusun dari kategori, pimpinan suka menyalahkan, tidak percaya bawahan, tidak loyal, tidak ramah, tutur kata buruk, tidak memberikan bimbingan dan arahan, tidak dermawan, tidak membantu bawahan, tidak memberikan dukungan dan tidak mengayomi bawahan.

2. Pimpinan tidak bertanggungjawab, jujur dan tidak dapat dipercaya

Pimpinan yang tidak mampu bertanggungjawab atas hak dan kewajibannya membuat bawahan kurang mempercayainya, begitu juga dengan ketidakjujuran yang dilakukan pimpinan mengakibatkan amanah disalahgunakan.

Selain hal itu konsep ini juga dibentuk oleh kategori, tidak bisa menjadi teladan dan pimpinan yang korupsi.

3. Pimpinan tidak adil, bijaksana dan disiplin

Ketidakadilan yang dilakukan pimpinan memicu lunturnya kepercayaan, ketidakadilan juga akan menimbulkan pimpinan terlihat kurang bijaksana, selain itu pimpinan yang tidak disiplin juga dijadikan pertimbangan bawahan dalam mempercayai pimpinan. Konsep ini juga disusun oleh kategori, tidak ada kerjasama dan tidak tegas.

4. Kepribadian buruk pimpinan

Kepribadian buruk yang dimaksud di sini adalah sifat pimpinan yang sombong, egois, terkesan emosional, tidak percaya diri, curang, ideali. Hal itu menimbulkan kewibawaan pimpinan berkurang dimata bawahan.

5. Pimpinan tidak berkompeten

Kompetensi yang dimaksud di sini meliputi, pengambilan keputusan, kemampuan mengatasi masalah, integritas pimpinan, minim pengalaman, malas, tidak teliti, kinerja buruk, tidak pintar, tidak memiliki visi/misi dan profesionalitas.

6. Tidak ada faktor

Beberapa karyawan suku Jawa beranggapan mereka tidak mempunyai faktor yang membuat tidak percaya terhadap pemimpinnya.

Dapat disimpulkan faktor-faktor yang membuat karyawan suku Jawa tidak percaya terhadap pimpinan adalah pertama, pimpinan yang tidak memahami bawahannya, kedua, pimpinan tidak bertanggungjawab, jujur dan tidak dapat

dipercaya, faktor ketiga, pimpinan tidak adil, bijaksana dan disiplin, keempat, dilihat dari kepribadian buruk pimpinan, dan terakhir karyawan suku Jawa tidak memiliki alasan untuk tidak percaya terhadap pimpinan.

4.4.2.3 Faktor-faktor yang Membuat Kehilangan Kepercayaan Terhadap Pimpinan

Seperti halnya faktor yang membuat bawahan tidak percaya pimpinan, ada enam faktor yang membuat bawahan kehilangan kepercayaan terhadap pimpinan, antara lain :

1. Pimpinan tidak memahami bawahan

Kepedulian pimpinan merupakan hal dasar yang membuat karyawan suku Jawa percaya, dapat dikatakan pimpinan yang tidak memahami bawahan adalah faktor utama yang memunculkan ketidakpercayaan. Faktor ini juga dibentuk oleh kategori, pimpinan kurang terbuka, bertindak semena-mena, minim komunikasi dengan bawahan, tidak membantu bawahan, otoriter, suka menyalahkan bawahan, tidak menghargai/menghormati bawahan, kurang memperhatikan kesejahteraan bawahan, pimpinan tidak percaya bawahan, tidak ramah, tidak mengayomi, tidak dermawan, tidak simpatik, tidak jelas dalam memberi arahan, tidak bisa membimbing bawahan, tidak cocok, tidak memberi dukungan dan banyak menuntut/memerintah bawahan.

2. Pimpinan tidak bertanggungjawab, jujur dan tidak dapat dipercaya

Tidak dapat dielakkan lagi bahwa tanggung jawab, kejujuran dan amanah pimpinan sangat mempengaruhi kepercayaan bawahan terhadap pimpinan. Faktor

ini dibentuk dari kategori, pimpinan korupsi, tidak bisa menjadi teladan, tidak amanah dan menyalahgunakan wewenang.

3. Pimpinan tidak adil, bijaksana dan disiplin

Keadilan amat diidam-idamkan oleh karyawan suku Jawa, terbukti dari hasil temuan memiliki *rating* cukup tinggi, kebijaksanaan pimpinan juga mendukung terciptanya keadilan. Selain itu faktor ini juga dibentuk oleh kategori, pimpinan tidak tegas, pimpinan tidak sesuai prosedur, tidak bisa diajak kerjasama dan pimpinan tidak konsisten.

4. Kepribadian buruk pimpinan

Karyawan suku Jawa kurang percaya terhadap pimpinan yang emosional, hal itu membuat bawahan merasa kurang dipahami, sifat lain membuat bawahan tidak percaya adalah pimpinan yang sombong, pimpinan melakukan kesalahan, tutur kata pimpinan buruk, curang, menghasut, cari muka, iri, pimpinan mengadu domba, egois dan tidak taat ibadah.

5. Pimpinan tidak berkompeten

Kompetensi yang dimaksud dalam hal ini adalah pimpinan yang mau bekerja keras, mampu mengatasi masalah dan memiliki *leadership*. Faktor ini juga dibentuk dari kategori, pimpinan yang tidak memiliki integritas, kurang mampu mengambil keputusan, tidak profesional, tidak pintar, tidak memiliki inisiatif, tujuan tidak jelas, tidak percaya diri, kinerja buruk, tidak loyal dan tidak teliti.

6. Tidak ada faktor

Sama halnya faktor yang membuat tidak percaya pimpinan, faktor yang membuat kehilangan juga muncul temuan beberapa karyawan suku Jawa

beranggapan mereka tidak mempunyai faktor yang membuat tidak percaya terhadap pimpinannya.

Kesimpulannya faktor yang membuat karyawan suku Jawa kehilangan kepercayaan terhadap pimpinan sama dengan faktor yang membuat tidak percaya, perbedaan hanya terletak pada bobot pada setiap faktornya.

Ketiga hasil temuan di lapangan yang ada setelah dilakukan proses *cross-tabulasi* memunculkan faktor-faktor yang sama, antara faktor yang mempengaruhi, faktor yang tidak mempengaruhi dan faktor yang membuat hilangnya kepercayaan. Menempatkan enam faktor-faktor yang mempengaruhi *trust* diantaranya, 1) pimpinan memahami bawahan, 2) pimpinan berkompeten, 3) pimpinan disiplin, bijaksana dan adil, 4) pimpinan bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya, 5) pimpinan memiliki kepribadian baik, 6) faktor keharusan. Hasil ketiga pertanyaan tersebut hanya dibedakan oleh frekuensi jawaban yang dimiliki setiap faktor. Jika diurutkan berdasarkan frekuensi jawaban, hasil dari faktor-faktor *trust* antara lain, (1) pimpinan memahami bawahan, (2) pimpinan bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya, (3) pimpinan disiplin, bijaksana dan adil, (4) pimpinan berkompeten, (5) pimpinan memiliki kepribadian baik, (6) faktor keharusan.

Berbeda halnya penelitian yang dilakukan oleh Mishra dan Morrissey (2000: 14) menurut kedua tokoh tersebut ada empat faktor yang menimbulkan *trust*, diantaranya 1) komunikasi yang terbuka, 2) pemberian peran yang lebih besar pada karyawan dalam pengambilan keputusan, 3) penyebaran informasi yang kritis, dan 4) *sharing* yang benar terhadap perasaan dan persepsi. Jika

dianalisis lebih lanjut karyawan suku Jawa juga menganggap keempat faktor yang dikemukakan Mishra dan Morrissey merupakan faktor yang mempengaruhi *trust*, dalam penelitian ini karyawan suku Jawa menyebut keempat faktor di atas dengan istilah pimpinan yang dapat memahami bawahannya.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi *trust* seperti 1) pimpinan berkompeten, 2) pimpinan disiplin, bijaksana dan adil, 3) pimpinan yang bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya, 4) pimpinan memiliki kepribadian baik, dan 5) faktor keharusan, itu semua dapat dianalisis bahwa karyawan suku Jawa lebih memandang faktor *trust* dipengaruhi *value* yang dimiliki pimpinan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Butler (1991) didapat 10 faktor yang mempengaruhi *trust*, diantaranya ketersediaan, kompetensi, konsistensi, kebijaksanaan, keadilan, integritas, kesetiaan, keterbukaan, pemenuhan janji, dan penerimaan. Hasil penelitian Butler sama dengan penelitian ini. Lebih spesifik lagi hasil penelitian ini menambahkan kepribadian yang baik dari pimpinan adalah faktor *trust to leader*. Faktor kepribadian baik pimpinan dan faktor keharusan belum ada pada hasil penelitian Butler. Kepribadian baik dalam ini lebih pada kewibawaan dari pimpinan, pimpinan percaya diri, rendah hati dan religius. Faktor keharusan yang dimaksud dalam temuan ini adalah ketika karyawan suku Jawa bekerja dan mempunyai seorang atasan, maka secara otomatis dari dalam dirinya ada tuntutan untuk harus percaya pada pimpinan. Apalagi ketika pimpinan tersebut memiliki religiusitas.

Berbeda lagi penelitian yang dilakukan Mayer (1995) menempatkan tiga hal yang mempengaruhi *trust*, *ability*, *benevolence and integrity*. Temuan Mayer

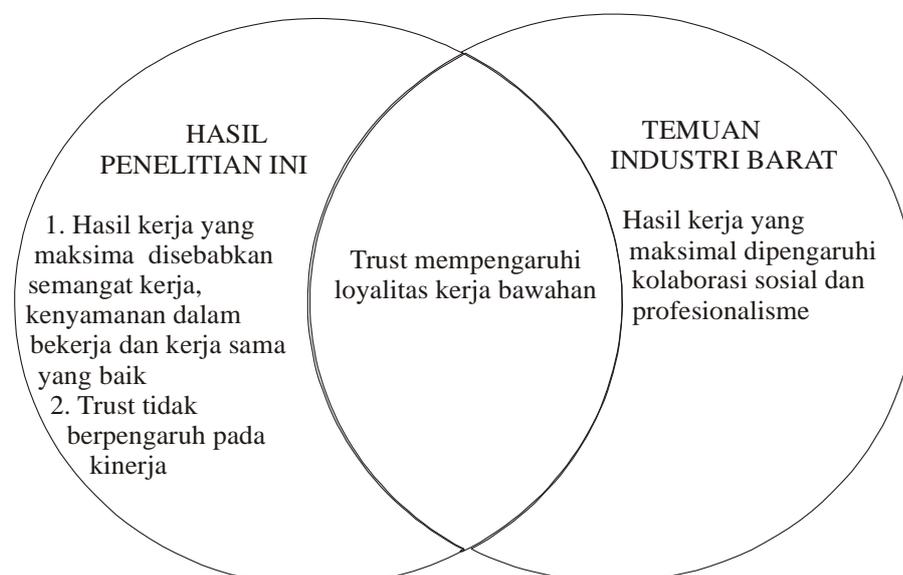
tersebut juga berbeda dengan hasil penelitian ini. Karyawan suku Jawa lebih mementingkan pimpinan yang memahami bawahan dibanding melihat kemampuan pimpinan. Meskipun dalam penelitian ini faktor *benevolence* sama dengan temuan kepribadian baik yang dimiliki pimpinan.

Terlepas dari faktor kepribadian baik dan faktor keharusan, secara garis besar perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah tingkat urgensi dari setiap faktor. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan di budaya barat lebih mementingkan kemampuan yang dimiliki pimpinan, sedangkan di karyawan suku Jawa lebih mementingkan pimpinan yang memahami bawahan, yang dalam penelitian ini menjadi faktor utama yang mempengaruhi *trust to leader*.

4.4.3 Pengaruh *Trust* Terhadap Kinerja Bawahan

Kepercayaan terhadap pimpinan akan berdampak pada kinerja bawahannya. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada diagram 4.3.

Diagram 4.3 Pembahasan Temuan Pengaruh *Trust* Terhadap Kinerja



Menurut karyawan suku Jawa kepercayaan terhadap pimpinan akan berdampak pada beberapa hal terkait kinerja, di bawah ini penjelasan mengenai pengaruh *trust* tersebut :

1. Berpengaruh pada hasil kerja

Kepercayaan bawahan terhadap pimpinan akan membuat bawahan bekerja secara maksimal, bahkan beberapa menyebut jika kepercayaan terhadap pimpinan membuat kinerjanya meningkat dari sebelumnya, lebih bertanggungjawab dan lebih terarah dalam bekerja. Selain itu konsep ini juga dibentuk oleh kategori, kinerja lebih disiplin, berpengaruh pada kelancaran kerja dan kinerja menjadi terarah.

2. Berpengaruh pada semangat kerja

Adanya kepercayaan membuat *passion* seorang bawahan meningkat, sebagian karyawan suku Jawa beranggapan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan sebagai suatu motivasi bagi dirinya.

3. Berpengaruh pada kenyamanan dalam bekerja

Kenyamanan tersebut timbul karena adanya rasa dihormati, dihargai dan disebabkan bekerja tanpa beban ketika bawahan percaya pimpinan. Konsep ini juga dibentuk oleh kategori berpengaruh pada timbulnya konflik dan mempengaruhi kepercayaan diri bawahan.

4. Berpengaruh pada loyalitas kerja

Loyal dalam kerja yang dimaksud di sini adalah muncul rasa ikhlas dalam bekerja, kelojalitasannya juga diperlihatkan dengan menjadikan seorang pimpinan sebagai teladan dsism bekerja. Konsep ini juga disusun oleh kategori,

berpengaruh pada sikap, percaya pada pimpinan, *trust* adalah hal utama dalam bekerja dan tingkat kepercayaan tinggi karena kompetensi atasan.

5. Berpengaruh pada kerjasama

Kerja sama yang dimaksud sampai kepada titik adanya timbal balik yang dilakukan bawahan terhadap pimpinannya, sehingga kerjasama terjalin dengan baik.

6. Tidak berpengaruh

Hasil temuan juga menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan itu tidak memiliki pengaruh pada kinerja bawahan, namun hanya sedikit yang mengatakan hal itu.

Sehingga dapat disimpulkan menurut karyawan suku Jawa kepercayaan terhadap pimpinan berpengaruh pada kinerjanya, hal itu timbul karena kepercayaan berpengaruh pada hasil kerja, semangat kerja, kenyamanan dalam bekerja, loyalitas kerja dan juga mempengaruhi kerjasama. Selain itu sebagian kecil dari karyawan suku Jawa juga menganggap kepercayaan tidak berpengaruh pada kinerja mereka.

Mengacu pada pendapat Tschannen-Maroon dan Hoy (1997: 350) bahwa *trust* penting untuk kesuksesan interaksi antara kedua hal tersebut (interaksi diantara individu di dalam dan di luar organisasi). Didukung pendapat Kerfoot (dalam Utamaningsih, 2009: 45) yang berargumen kolaborasi sosial dan profesionalisme merupakan faktor penting untuk mendatangkan hasil yang positif dalam organisasi, kesuksesan dapat terjadi apabila terdapat *trust* yang melibatkan

beberapa pihak, Ia menyatakan tingkat *trust* merupakan dasar pembentukan kesuksesan finansial dan kualitas suatu organisasi.

Pendapat tokoh di atas sama dengan hasil dari temuan di lapangan, hasil temuan di lapangan menyatakan *trust* sangat berpengaruh pada hasil kerja bawahan. Artinya karyawan suku Jawa yang kepercayaan terhadap pimpinannya tinggi akan mencapai hasil kerja yang sesuai harapan. Jika menurut Tschannen-Maron dan Hoy kesuksesan itu disebabkan karena interaksi individu di dalam organisasi, lain halnya menurut karyawan suku Jawa kesuksesan atau hasil kerja yang maksimal itu disebabkan semangat kerja, kenyamanan dalam bekerja dan kerja sama yang muncul ketika seorang bawahan percaya pada pimpinan.

Tokoh lain yang berbicara mengenai pengaruh *trust* terhadap kinerja adalah Mishra dan Morrisey (2000: 14) hasil survei dilakukan pada manager menunjukkan terdapat enam keunggulan utama dari *trust* kepada pimpinan, yaitu :

- 1) komunikasi yang berkembang harmonis,
- 2) kemampuan memprediksi lebih besar, keyakinan dan ketergantungan,
- 3) penurunan perpindahan karyawan,
- 4) keterbukaan, kemauan untuk mendengarkan dan menerima kritik,
- 5) bisnis yang berkelanjutan, dan
- 6) penurunan “gesekan” antar pegawai.

Hasil survei Mishra dan Morrisey tersebut sama dengan hasil temuan penelitian ini, perbedaannya sebagian karyawan suku Jawa berpendapat *trust* juga mempengaruhi semangat kerja dan kerja sama mereka. Sedangkan hasil survei Mishra dan Morrisey tidak menyebutkan kedua konsep tersebut.

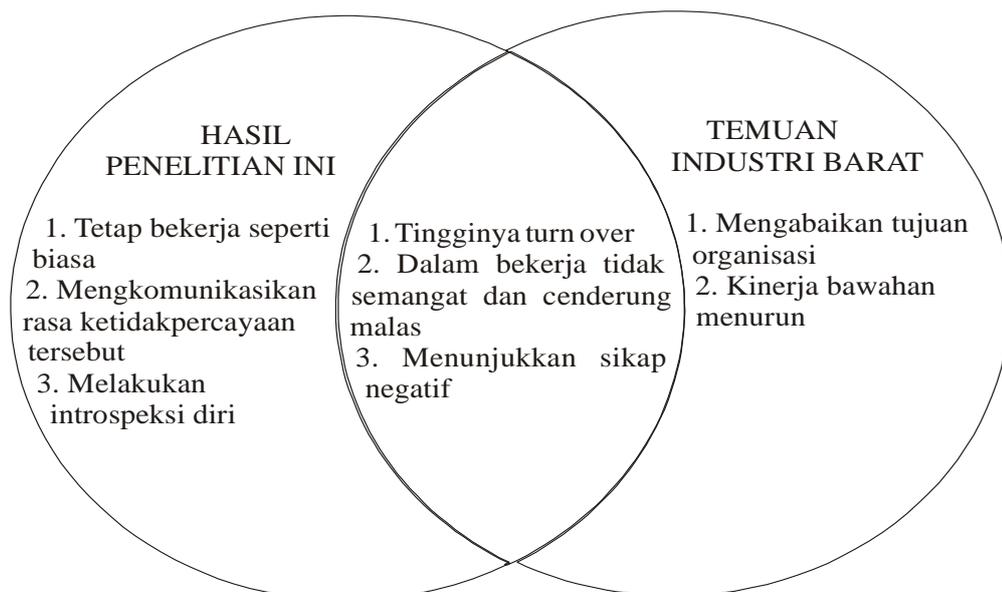
Berbagai analisis yang sudah dilakukan mengenai pengaruh *trust* terhadap kinerja karyawan, dapat diambil kesimpulan bahwa tidak ada perbedaan yang

signifikan antara temuan penelitian di barat dengan karyawan suku Jawa. Perbedaan terlihat pada penyebab *trust* berpengaruh pada hasil kerja, karyawan barat menyebut interaksi individu di dalam organisasi yang baik, sedangkan karyawan suku Jawa menganggap hasil kerja maksimal disebabkan semangat kerja yang tinggi, kenyamanan dalam bekerja dan kerja sama yang muncul ketika seorang bawahan percaya pada pimpinan. Selain itu, hasil temuan juga menyatakan bahwa sebagian karyawan suku Jawa menganggap *trust* tidak berpengaruh pada kinerja. Hal itu belum ditemukan pada teori barat.

4.4.4 Yang Dilakukan Bawahan Ketika Tidak Percaya pada Pimpinan

Hasil dari temuan di lapangan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan suku Jawa tetap bekerja meskipun mereka tidak percaya terhadap pimpinan, penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada diagram 4.4.

Diagram 4.4 Pembahasan Temuan *Action* yang Dilakukan Ketika *Untrust*



Uraian mengenai hal-hal yang dilakukan bawahan ketika tidak percaya pada pimpinan adalah sebagai berikut :

1. Tetap bekerja

Karyawan suku Jawa tidak terpengaruh ketika mereka tidak percaya pada pimpinan, bawahan cenderung tetap bekerja seperti biasa, beberapa dari mereka tetap berpikir positif terhadap pimpinan ketika tidak percaya. Konsep ini juga dibentuk oleh kategori, bekerja sendiri tanpa arahan, melakukan pekerjaan sebaik mungkin, berusaha mempercayai, bekerja seandainya sendiri, membangun kepercayaan, cuek, bekerja semampunya, berdoa agar pimpinan sadar, diam, percaya pada pimpinan, tidak ada, tetap profesional, tetap menghormati dan sabar.

2. Mengkomunikasikan

Mengkomunikasikan adalah bawahan mencoba mendiskusikan berbagai masalah yang membuat mereka tidak percaya pada pimpinannya, termasuk memberanikan diri untuk memberi masukan kepada pimpinan mereka, misalkan hal itu tetap tidak berhasil karyawan suku Jawa mengkomunikasikan hal itu pada rekan kerjanya/pimpinan tertinggi sebagai upaya meringankan masalahnya.

3. *Resign*

Karyawan suku Jawa berani mengambil keputusan untuk keluar dari pekerjaannya dan minta ganti pimpinan ketika tidak percaya terhadap pimpinan.

4. Kerja tidak semangat atau malas bekerja

Sudah diungkap pada faktor-faktor kepercayaan bawahan terhadap pimpinan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan berdampak pada kinerja

bawahannya, dalam hal ini terlihat dari kerja yang tidak semangat dan malas-malasan.

5. Menunjukkan sikap negatif pada pimpinan

Sikap negatif yang ditunjukkan bawahan antara lain, tidak menjalankan tugas yang diberikan, tidak menghargai pimpinan, bahkan bawahan berani “berontak” ketika ada hal yang membuat tidak percaya.

6. Memperbaiki diri

Bawahan melihat ketidakpercayaan terhadap pimpinan disebabkan oleh dirinya sendiri, sehingga bawahan mengambil tindakan untuk melakukan introspeksi diri ketimbang hal lain diluar dirinya, bahkan beberapa karyawan suku Jawa ingin mencegah agar tidak timbul masalah yang menyebabkan mereka tidak percaya pimpinan.

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa karyawan suku Jawa tetap menjalankan pekerjaannya seperti biasa walau dalam kondisi tidak percaya pada pimpinannya, mengkomunikasikan ketidakpercayaan tersebut terhadap pimpinan merupakan salah satu solusi yang diambil oleh karyawan suku Jawa, namun sebagian bawahan berpendapat ketika mereka tidak percaya pimpinan kinerja akan menurun bahkan lebih ekstrim mereka melakukan *resign*. Hanya sedikit bawahan yang menunjukkan sikap negatif dan melakukan introspeksi diri ketika mereka tidak percaya terhadap pimpinannya.

Terkait dengan apa yang dilakukan karyawan suku Jawa ketika mereka tidak percaya pada pimpinan, Kerfoot (dalam Utamaningsih, 2009) mendata diantara anggota organisasi, adanya budaya yang tidak aman, tingginya *turn over*,

lemahnya atau rendahnya loyalitas, itu semua merupakan konsekuensi ketika kepercayaan karyawan rendah. Pendapat Kerfoot serupa dengan hasil penelitian ini bahwa ketika karyawan suku Jawa tidak percaya terhadap pemimpinnya beberapa dari mereka berani mengambil keputusan untuk *resign*.

Berbeda dengan pendapatnya Mishra dan Morrisey (1990) yang mengatakan ketika tingkat kepercayaan rendah, individu cenderung untuk menjadi kurang kreatif, kurang inisiatif dan kurang semangat untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan dilingkungan yang tidak ada kepercayaan, individu akan lebih banyak menghabiskan energinya untuk mempertahankan diri dari pada untuk mencapai tujuan organisasi. Senada dengan Mishra dan Morrisey, Suzanne (2012: 35) menyatakan *trust* menciptakan lingkungan kerja yang sehat, tanpa *trust* karyawan hanya fokus perlindungan diri, melemahkan kesediaan mereka untuk bekerjasama, merusak motivasi mereka, serta menggagalkan inovasi dan produktivitas kerja. Pendapat Mishra, Morrisey dan Suzanne memang tidak terlalu ekstrim dibandingkan pendapat Kerfoot yang menyatakan jika kepercayaan rendah *trust over* akan tinggi. Pendapat Mishra, Morrisey dan Suzanne sama dengan hasil penelitian ini bahwa ketika kepercayaan rendah bekerja menjadi tidak semangat dan cenderung malas-malasan, dampaknya jelas hasil kerja tidak maksimal dan tujuan organisasi tidak tercapai.

Pendapat tokoh dan penelitian sebelumnya yang dilakukan di industri barat tersebut sama dengan temuan di lapangan, bahwa mereka (karyawan suku Jawa) tetap bekerja seperti biasa ketika mereka tidak percaya pada pimpinan, namun dalam bekerja mereka cenderung malas, tidak semangat dan menunjukkan sikap

negatif, bahkan tidak sedikit juga dari mereka yang mengambil keputusan untuk keluar dari perusahaannya/organisasinya. Unikny sebagian karyawan suku Jawa juga memiliki solusi ketika mereka tidak percaya pada pimpinannya yaitu mengkomunikasikan hal itu kepada pimpinan atau pun rekan kerja dan ada juga yang lebih cenderung melakukan introspeksi diri, hal itu yang belum di temukan di industri barat.

Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa prinsip *indigenous* terbukti ada. Prinsip *indigenous* menyatakan bahwa teori yang ditemukan di budaya barat tidak dapat serta merta dipakai oleh budaya Jawa. Hal itu dibuktikan oleh perbedaan-perbedaan temuan dalam penelitian ini dengan teori yang dikemukakan tokoh-tokoh budaya barat. Pembahasan lebih mendalam terkait mengapa temuan di penelitian ini berbeda dengan teori-teori yang sudah ada di budaya barat akan dibahas pada uraian selanjutnya.

Hal itu dapat dijawab melalui beberapa analisis yang dilakukan peneliti. Pertama, analisis perbedaan hasil temuan mengenai definisi *trust*. Perbedaannya adalah pada konsep kepatuhan terhadap pimpinan yang diaplikasikan melalui loyalitas bawahan, konsep itu yang belum dikemukakan oleh temuan budaya barat. Perbedaan yang lain terkait definisi *trust* menurut karyawan suku Jawa adalah di teori barat mengatakan *trust* diwujudkan bawahan melalui perilaku sikap proaktif dan kooperatif pendapat yang dikemukakan (Blomvist dan Stahle 2000). Lebih dari itu karyawan suku Jawa akan meneladani perilaku pimpinan. Kepatuhan dan perilaku meneladani itu muncul karena di budaya Jawa ada prinsip hormat yang diaplikasikan melalui perilaku “*wedi, isin dan sungkan*” (takut, malu

dan rasa tidak enak hati), menurut pendapat (Geertz dalam Suseno, 1988: 38). Perasaan takut, malu dan “tidak enak hati” itu lah yang menimbulkan perilaku patuh dan teladan terhadap pimpinan, di mana prinsip tersebut tidak ada di budaya barat.

Analisis yang kedua, mengenai faktor-faktor *trust* menurut karyawan suku Jawa. Perbedaan hasil penelitian ini dengan teori barat adalah tingkat urgensi dari tiap faktor dan juga faktor keharusan yang belum ada dalam teori barat. Karyawan suku Jawa lebih mementingkan faktor pimpinan yang memahami bawahan dibanding kompetensi pimpinan. Hal itu disebabkan pada budaya Jawa menganut prinsip kerukunan, yang berpijak pada keadaan selaras, tenang dan tentram, tanpa perselisihan dan pertentangan, bersatu dalam maksud untuk saling membantu, pendapat (Geertz dalam Suseno, 1988: 38). Artinya karyawan suku Jawa penekanannya lebih pada kerangka kerja yang bersifat sosial, oleh karena itu faktor pimpinan yang memahami bawahan merupakan faktor utama yang mempengaruhi *trust*. Maksud dari pimpinan yang memahami bawahan adalah pimpinan dapat menghargai/menghormati bawahan, peduli dan berinteraksi baik dengan bawahan. Menyambung dengan faktor keharusan, sejak sebelum bekerja karyawan suku Jawa sudah menanamkan hubungan sosial yang baik dengan siapa saja termasuk pada pimpinan. Sehingga faktor keharusan muncul secara otomatis pada temuan penelitian ini sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi *trust*.

Analisis yang ketiga, mengenai pengaruh *trust* terhadap kinerja bawahan. Hasil temuan menyatakan sebagian karyawan suku Jawa menganggap *trust* tidak berpengaruh pada kinerja. Hal itu tidak ditemukan pada teori barat. Konsep itu

muncul disinyalir karena ada prinsip kerukunan pada karyawan suku Jawa, pendapat (Geertz dalam Suseno, 1988: 38). Prinsip tersebut menghasilkan pemahaman pada karyawan suku Jawa mereka menghindari konflik untuk memunculkan prinsip kerukunan dengan cara mengabaikan pengaruh buruk ketidakpercayaan terhadap pimpinan. Oleh karena itu sebagian karyawan suku Jawa menganggap *trust* tidak berpengaruh pada kinerja mereka

Analisis yang keempat, mengenai apa yang dilakukan karyawan suku Jawa ketika *untrust*. Hal unik yang ditemukan adalah karyawan suku Jawa juga memiliki solusi ketika mereka tidak percaya pada pimpinannya yaitu mengkomunikasikan hal itu kepada pimpinan atau pun rekan kerja dan ada juga yang lebih cenderung melakukan introspeksi diri. Hal itu yang belum ditemukan di industri barat. Menurut analisis peneliti konsep itu disebabkan karena pada budaya Jawa menganut nilai-nilai hidup, seperti *sabar, rila dan nerimo* (sabar, rela dan ikhlas menerima), dikemukakan oleh De Jong (dalam Jatman, 2011: 23). Nilai-nilai hidup itu lah yang menyebabkan ketika karyawan suku Jawa tidak percaya terhadap pimpinaannya mereka mengambil solusi untuk introspeksi diri sebagai wujud nilai *rila dan nerimo*. Muncul solusi mengkomunikasikan pada pimpinan ketika tidak percaya karena prinsip kerukunan yang selalu ingin ditegakkan oleh karyawan suku Jawa.

4.5 Kelemahan Pelaksanaan Penelitian

Kelemahan penelitian ini adalah jumlah partisipan yang didapat tidak sesuai dengan jumlah target awal. Peneliti menargetkan delapan ratus (800)

partisipan dalam penelitian ini, namun jadwal pengambilan data hanya dilakukan satu bulan dan ketika jatuh tempo peneliti belum mendapatkan sejumlah target tersebut, sehingga peneliti berinisiatif menurunkan target jumlah partisipan menjadi tujuh ratus (700) partisipan. Kelemahan lain dalam penelitian ini adalah pada *open-ended questionere* tidak disertakan lembar persetujuan. Lembar persetujuan berfungsi untuk membuktikan bahwa partisipan dengan sukarela dan tidak ada unsur paksaan memberikan informasi kepada peneliti. Hal itu penting karena berkaitan dengan etika penelitian, melindungi hak-hak dan privasi partisipan.

Selama melakukan penelitian peneliti mengalami beberapa kendala. Salah satunya waktu pengumpulan data yang lama. Hal itu disebabkan karena partisipan lama dalam mengisi dan mengembalikan angket karena kesibukan partisipan. Belum lagi banyak partisipan yang menolak mengisi angket karena berbagai alasan. Kendala lain karena akses ke setiap Provinsi di pulau Jawa minim, hal itu mengakibatkan proporsi jumlah partisipan pada setiap Provinsi tidak proporsional. Kendala lain yaitu dalam proses analisis data. Analisis data berlangsung selama satu bulan, dikarenakan proses tabulasi data dan koding dilakukan berulang-ulang sehingga membutuhkan waktu yang lama. Secara keseluruhan kendala dalam penelitian ini adalah waktu pelaksanaan yang berlangsung lama.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Menurut karyawan suku Jawa *trust to leader* adalah suatu perasaan yakin terhadap keputusan dan kemampuan pimpinan yang muncul karena pimpinan dapat bersikap adil dan bijaksana serta mampu bertanggungjawab atas tugasnya, sehingga bawahan patuh dan meneladani pemimpinnya.
2. Menurut karyawan suku Jawa ada enam faktor *trust to leader*, (1) pimpinan memahami bawahan, (2) pimpinan bertanggungjawab, jujur dan dapat dipercaya, (3) pimpinan disiplin, bijaksana dan adil, (4) pimpinan berkompeten, (5) pimpinan memiliki kepribadian baik, (6) faktor keharusan.
3. Menurut karyawan suku Jawa kepercayaan terhadap pimpinan berpengaruh pada kinerjanya, hal itu ditunjukkan oleh jawaban mereka bahwa kepercayaan berpengaruh pada hasil kerja, semangat kerja, kenyamanan dalam bekerja, loyalitas kerja dan juga mempengaruhi kerjasama. Namun sebagian dari karyawan suku Jawa juga menganggap kepercayaan tidak berpengaruh pada kinerja mereka.
4. Karyawan suku Jawa tetap menjalankan pekerjaannya seperti biasa walau dalam kondisi tidak percaya pada pemimpinnya. Mengkomunikasikan

ketidakpercayaan tersebut terhadap pimpinan merupakan salah satu solusi yang diambil oleh karyawan suku Jawa ketika tidak percaya pimpinan, namun sebagian karyawan suku Jawa berpendapat ketika mereka tidak percaya pimpinan kinerja akan menurun bahkan lebih ekstrim lagi mereka berani melakukan *resign*. Hanya sedikit bawahan yang menunjukkan sikap negatif dan melakukan introspeksi diri ketika mereka tidak percaya terhadap pimpinannya.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan maka beberapa saran yang dikemukakan peneliti sebagai berikut :

1. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan pada alat pengumpul datanya diberi lembar persetujuan guna menegakkan etika penelitian. Sebelum melakukan pengumpulan data sebaiknya alat pengumpul data yang berupa *open-ended questionnaire* dilakukan *try out* terlebih dahulu guna memperbaiki kelemahan alat pengumpul data yang sudah disusun. Bagi peneliti selanjutnya hasil penelitian ini juga dapat ditindaklanjuti dengan metode penelitian lain, seperti metode kuantitatif guna mengembangkan hasil penelitian yang sudah ada. Disarankan untuk peneliti selanjutnya memperbanyak melakukan penelitian dengan studi *indigenous* pada tema lain, khususnya konsentrasi Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) guna memperkaya gambaran suatu konsep teori budaya setempat.

2. Saran Bagi Instansi atau Perusahaan Terkait

Hasil dari penelitian ini memberi informasi bagi para pimpinan di pulau Jawa. Sehingga disarankan untuk para pimpinan lebih memahami lagi konsep *trust to leader* dari hasil penelitian ini. Harapannya para pimpinan dapat menciptakan *trust* pada karyawan atau pengikutnya agar kinerja bawahan lebih efektif dan berdampak positif pada instansi atau perusahaan terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiati, Nani. 2011. Pengaruh Kepercayaan Kepada Atasan Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja. Skripsi Humaniora Universitas Negeri Malang.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Asdi Mahasatya.
- Azwar, Saifuddin. 2011. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Badan Pusat Statistik. 2013. Indonesia
- Biga, Jefri Supriyanto. 2009. Pengaruh Penggunaan Minuman Keras Pada Kehidupan Remaja Didusun Sabua Desa Alale Kecamatan Suwawa Tengah Kabupaten Bone Bolango. *Karya Tulis Ilmiah Politeknik Kesehatan DEPKES Gorontalo Departemen Kesehatan RI*.
- Blomqvist, K dan Stahle, P. 2004. Building Organizational Trust. *Journal Business Research Center*. Finlandia
- Butler, J. K. 1991. Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Aconditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17/3 : 643-663.
- Carol. A. Wong & Greta, G. Cumming. 2009. The Influence of Authentic Leadership Behaviors of Trust and Work Outcomes of Health Care Staff. *Journal of leadership studies*, 2/3: 6-23
- Crewell, John. W. 2010. *Research Desaign : Pendekatan kualitatif, kuantitatif dan mixed edisi ke-3*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Teknik Analisis Data*. Jakarta
- Endraswara, S. 2003. *Budi Pekerti dalam Budaya Jawa*. Yogyakarta: PT. Hanindita Graha Widya.
- Gusti, I. Ngurah G. 1997. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kepercayaan Depositor Pada Lembaga Perkreditan Desa Di Provinsi Bali. *Jurnal 2/ 1*, 1-12
- Irawanti, Nisrul. 2004. Kepemimpinan Efektif, Kepemimpinan yang Mampu Mengambil Keputusan yang Tepat. Fakultas Ekonomi Sumatra Utara
- Jatman, Darmanto. 2011. *Psikologi Jawa*. Yogyakarta: Yayasan Kayoman.

- Koentjaraningrat. 2007. *Manusia dan Kebudayaan Di Indonesia*. Jakarta: Djambatan.
- Mahdi, I. 2008. Keterkaitan Antara Keadilan Organisasional Kepercayaan Terhadap Atasan dan Perilaku Kewargaan Organisasi. *Jurnal perspektif ekonomi*, 1/2: 149-166
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model Of Organizational Trust. *Journal Academy of Management Review*, 20/ 3: 709-734
- Mishra, J & Morrissey, M. A. 2000. Trust and Employee/Employer Relationship: a Survey of West. *Journal public personnel management*, 6: 443-485
- Moleong, J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif ; Edisi Revisi*. Bandung : PT Remaja Posdakarya
- Morissan, M. A. 2012. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana
- Noordjannah, S. D. & Hani, T. Handoko 2006. Hubungan Kepemimpinan Karismatik Dengan Respek, Kepercayaan, Kepuasan, Identitas Kelompok, Kinerja Kelompok, dan Pemberdayaan Para Pengikut. Tesis Manajemen Universitas Gajah Mada.
- Primasari, Ardi et al. 2012. What Make Teenagers Happy? An Exploratory Study Using Indigenous Psychology Approach. *International Journal of Research Studies in Psychology*. 1/2: 53-61.
- Putri, Adelia Khrisna et al. 2012. Sadness As Perceived By Indonesian Male and Female Adolescents. *International Journal of Research Studies in Psychology*. 1/1: 27-36.
- Rarasati, Niken et al. 2012. Javanese Adolescents' Future Orientation: An Indigenous Psychological Analysis. *International Journal of Research Studies in Psychology*.
- Robbins, S. P. 2002. *Perilaku Organisasi (Edisi Kelima)*. Jakarta : Erlangga
- Robbins, S. P. 2011. *Perilaku Organisasi "Organizational Behavior"*. Jakarta : Salemba Empat
- Salim, Agus. 2006. *Stratifikasi Etnik*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Shawn, C. B et al.2007. Trust In Leadership: A Multi-Level Review And Integration. *Journal department of psychology*, 18: 606–632.

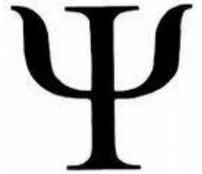
- Setyaningsih, W. 2003. Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Yang Partisipannya Pegawai PEMKOT Semarang. Tesis Magister Management
- Sriwidodo, U. 2007. Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2/1: 35-43
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta
- Suseno, Franz Magnis. 1988. *Etika Jawa*. Jakarta : PT Gramedia.
- Suzanne, C, De Janasz, et al. 2012. *Interpersonal Skills In Organization*. North Amerika : McGraw-Hill Companies, Inc
- Syaiful, K. R. 2009. Analisis Pengaruh *Locus of Control* dan Kepercayaan Terhadap Pemberdayaan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan. Tesis manajemen Universitas Diponegoro.
- Tschannen-Moran, M, & Hoy, W, K. 1998. Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 36 /4: 334-352
- Utamaningsih, A. 2009. Dimensi Kepercayaan Sebagai Mediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Dosen Kontrak PTS di Kota Malang. *Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 3/1: 44-56
- Wahyuningtyas, Elia. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepercayaan Karyawan Pada Atasan Terhadap Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. Skripsi Universitas Negeri Malang
- Whitener, E,M, Brodt, et al. 1998. Manager As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Journal Acedemy of Management Review*, 12/3: 513-531
- Wijayanti, H & Nurwianti. F. 2010. Kekuatan Karakter Dan Kebahagiaan Pada Suku Jawa. *Jurnal psikologi*, 3/2: 114-122.
- Woo, Boyun.2009. Culture Effects on Work Attitude and Behavior The Case of American and Korean Fitness Employees. Desertation The Ohio State University
- Yang, C. P dan Lu, F.G.(2007). Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People In Context. *Journal Pastoral Psychol*, CA 94110, USA

LAMPIRAN

Lampiran 1 : *Open-ended questionere*



**DINAMIKA KERJA PADA KARYAWAN
BERSUKU JAWA DI PULAU JAWA**



JURUSAN PSIKOLOGI
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2013

Kepada

Yth. Bapak/Ibu yang terhormat,

Di tempat

Ditengah kesibukan Bapak/Ibu beraktivitas, perkenankanlah meluangkan sedikit waktu Bapak/Ibu sekalian untuk mengisi angket berikut ini. Angket ini diedarkan untuk penelitian tugas akhir kuliah/skripsi di jurusan Psikologi, Universitas Negeri Semarang.

Respon yang sesuai dengan keadaan, perasaan dan pikiran Bapak/Ibu sangat dibutuhkan dalam pengisian angket ini, karena sangat membantu dalam penyusunan tugas akhir/skripsi ini. Angket ini bertujuan untuk mendapatkan data mengenai "Dinamika Kerja Masyarakat Suku Jawa di Pulau Jawa". Semua respon dan identitas yang Bapak/Ibu berikan dijamin penuh kerahasiaannya. Sehingga sangat diharapkan Bapak/Ibu mengisi semua pertanyaan melalui angket ini.

Cara pengisian angket ini adalah :

1. Silakan Bapak/Ibu baca pertanyaan dengan teliti.
2. Tulislah jawaban Bapak/Ibu dengan tulisan yang jelas dan mudah dibaca.
3. Semua pertanyaan harus dijawab.
4. Apabila Bapak/Ibu mengalami kesulitan dalam mengisi, silakan menanyakan kepada kami.
5. Jawaban Bapak/Ibu silakan diteliti kembali sebelum mengembalikan angket ini.

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu guna mengisi angket ini, saya ucapkan terimakasih.

**Apabila ada yang kurang jelas silahkan menghubungi : Danang
Kusuma Bakti (no HP : 085641946621, email :
danang_pioner@ymail.com)**

BIODATA DIRI

- Nama :
- Tempat, Tanggal Lahir : Umur :
- Alamat :
- Jenis Kelamin :
- Agama :
- Pendidikan terakhir : Universitas / Jur :
- Status pernikahan : Menikah Tidak Menikah
- Asal daerah :
- Suku Ayah : Suku Ibu :
- Asal istri / suami :
- Jumlah anak :
- Jumlah tanggungan :
- Status kepemilikan rumah : Sewa Milik Sendiri
- Menetap ditempat yang sekarang sudah berapa lama :
- Kendaraan yang dimiliki :
 Sepeda Motor - Mobil
- Pekerjaan :
(lingkari yang menurut Anda paling sesuai)
- PNS - Non PNS
Departemen..... Bergerak di bidang.....
- Posisi Jabatan :
- Masa Kerja :
- Gaji :
(lingkari yang menurut Anda paling sesuai)

< 2 Juta 2 – 5 Juta 5 – 10 Juta 10 – 20 Juta
 > 20 Juta

- Jam kerja dalam sehari :
- Jumlah hari kerja dalam seminggu :
- Memiliki Atasan (jumlah)
- Memiliki Bawahan (jumlah)
- Memiliki Rekan Kerja (jumlah)
- Fasilitas yang diberikan oleh perusahaan :

(centang yang menurut Anda paling sesuai)

<input type="checkbox"/> Asuransi Jiwa	<input type="checkbox"/> Asuransi Kesehatan	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Perumahan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tunjangan Pendidikan Biaya Komunikasi Fasilitas
 Transportasi

- Apakah Anda aktif dalam kegiatan non formal dalam perusahaan ?
 Sebutkan.....
- Berapa kali Anda pindah kerja

Alasan utama Anda pindah kerja.....

1. Menurut Anda apa yang dimaksud dengan kepercayaan (trust) terhadap pimpinan itu?

.....

2. Apakah Anda mempercayai pimpinan Anda?

a

Tidak

3. Sebutkan 3 faktor utama yang membuat Anda percaya pada pimpinan Anda?

a.

.....
.....

b.

.....
.....

c.

.....
.....

4. Sebutkan 3 faktor utama yang membuat Anda tidak percaya pada pimpinan Anda?

a.

.....
.....

b.

.....
.....

c.

.....
.....

5. Sebutkan 3 faktor utama yang membuat Anda kehilangan kepercayaan pada pimpinan Anda?

a.

.....
.....

b.

.....
.....

c.

.....
.....

6. Bagaimana tingkat kepercayaan Anda terhadap pimpinan dapat mempengaruhi kinerja Anda? Jelaskan!

.....
.....
.....
.....
.....

7. Ketika Anda tidak percaya pada pimpinan Anda, apa yang Anda lakukan? Jelaskan!

.....
.....
.....
.....

Lampiran 2 : Hasil Data Demografi

No	Karakteristik		jumlah	Persentase
1	Umur (tahun)	<20	60	8.57
		20 – 30	368	52.5
		31 - 40	102	14.5
		41 - 50	114	16.2
		> 50	46	6.57
	Total		690	98.5
Tidak teridentifikasi		10	1.42	
2	Jenis Kelamin	Laki -laki	360	51.4
		Perempuan	330	47.1
	Total		690	98.5
	Tidak teridentifikasi		10	1.42
3	Agama	Islam	624	89.1
		Kristen	44	6.28
		Katholik	20	2.85
		Hindu	0	0
		Budha	0	0
	Total		688	98.2
Tidak teridentifikasi		12	1.71	
4	Pendidikan Terakhir	Kosong	1	0.14
		SMP	5	0.71
		SMA, SMK, STM	272	38.8
		DIPLOMA 1 - 3	109	15.5
		S1 - S2	303	43.2
	Total		690	98.5
Tidak teridentifikasi		10	1.42	
5	Status Perkawinan	Menikah	363	51.8
		Belum Menikah	327	46.7
	Total		690	98.5
	Tidak teridentifikasi		10	1.42
6	Daerah Asal	Jawa Tengah	591	84.4
		Jawa Timur	29	4.14
		Jawa Barat	18	2.57
		DIY	27	3.85
		DKI Jakarta	19	2.71
		Banten	3	0.42
	Total		687	98.1
Tidak teridentifikasi		13	1.85	
7	Suku Ayah	Jawa	657	93.8
		Non-Jawa	21	3.00

	Total		678	96.8
	Tidak teridentifikasi		22	3.14
8	Suku Ibu	Jawa	655	93.5
		Non-Jawa	30	4.28
	Total		685	97.8
	Tidak teridentifikasi		15	2.14
9	Pekerjaan	PNS	151	21.5
		NON-PNS	538	76.8
	Total		689	98.4
	Tidak teridentifikasi		11	1.57
10	Masa Kerja (Tahun) 1	Kosong/Tetap	21	3.00
		< 1	57	8.14
		1-10	411	58.7
		11-20	65	9.28
		21-30	70	10.0
		>30	25	3.57
		Total		649
	Tidak teridentifikasi		51	7.28
11	Jumlah Atasan	Tidak Memiliki/Kosong	12	1.71
		1 - 3	526	75.1
		4 - 5	54	7.71
		> 5	40	5.71
		Total		632
	Tidak teridentifikasi		68	9.71
12	Pindah Kerja	Belum Pernah	208	29.7
		< 2	171	24.4
		2 - 5	154	22.0
		> 5	14	2.00
	Total		547	78.1
Tidak teridentifikasi		153	21.8	
13	Alasan Pindah Kerja	Kosong/Tidak Ada	66	9.42
		Gaji/Kesejahteraan	96	13.7
		Pekerjaan belum sesuai keinginan	64	9.14
		Tuntutan lingkungan/Keluarga	47	6.71
		Kenyamanan	40	5.71
		Kontrak Habis	39	5.57
		Mutasi	29	4.14
		Mencari Pengalaman	19	2.71
		Perusahaan Tutup	3	0.42

	Total	403	57.5
	Tidak teridentifikasi	297	42.4