PENGARUH DIMENSI-DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL WANITA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

SKRIPSI

Disusun oleh :

ANA PANCARINGTIAS

NIM: 070830375

PROGRAM STUDI ILMU INFORMASI DAN PERPUSTAKAAN

DEPARTEMEN INFORMASI DAN PERPUSTAKAAN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS AIRLANGGA

Semester Genap/Tahun 2009/2010

PENGARUH DIMENSI-DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL WANITA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

SKRIPSI

Maksud: sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi S1 pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga.

Disusun oleh

ANA PANCARINGTIAS

NIM: 070830375

PROGRAM STUDI ILMU INFORMASI DAN PERPUSTAKAAN

DEPARTEMEN INFORMASI DAN PERPUSTAKAAN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS AIRLANGGA

Semester Genap/Tahun 2009/2010

Halaman Pernyataan Tidak Melakukan Plagiat

Halaman pernyataan ini berisi pernyataan tentang originalitas karya tulis dengan menuliskan kalimat:

Bagian at au keseluruhan i si S kripsi i ni t idak pernah diajukan unt uk mendapatkan ge lar a kademis pada bidang studi d an/atau u niversitas lain dan tidak p ernah d ipublikasikan/ditulis oleh individu se lain p enyusun kecuali bila dituliskan dengan format kutipan dalam isi Skripsi.

Apabila d itemukan b ukti b ahwa pernyataan saya tidak b enar, m aka s aya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku d i U niversitas Airlangga.

Surabaya, 18 Juni 2010

Ana Pancaringtias

HALAMAN PENGESAHAN PANITIA PENGUJI

Skripsi ini telah diujikan dan disahkan dihadapan Komisi Penguji

Program Studi Ilmu Informasi dan Perpustakaan

Departemen Informasi dan Perpustakaan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Airlangga

Pada hari: Senin

Tanggal: 12 Juli 2010

Pukul: 08.00

Komisi Penguji terdiri dari:

Ketua Penguji

(Drs. Koko Srimulyo, M.Si)

NIP. 196602281990021001

Anggota

(Helmy Prasetyo Y, S.Sos)

NIP. 197503262003121001

Anggota

(Dra. Tri Susantari, M.Si)

NIP. 195905171986012001

Halaman Persetujuan Pembimbing

PENGARUH DIMENSI-DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL WANITA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

Skripsi ini telah memenuhi persyaratan dan disetujui untuk diujikan.

Dosen pembimbing

(Dra.Tri Susantari, M.Si)

NIP.195905171986012001

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini dengan penuh kehangatan dari pancaran hati kupersembahkan kepada:

My Parent's, Sister, Brother's tercinta,

My beloved "jemblung" Deogracias Yoseph yang slalu memberikan support + kasihnya

My nephew's yang cute abizz yang slalu memberi aku tawa dan keceriaan,

Sobat-sobatku yang slalu menemani baik suka maupun duka.

MOTTO

Rahasia kebahagiaan adalah belajar melewati badai kehidupan dengan hati yang damai; pancaran kedamaiannya akan menyelubungi ANDA laksana sebuah mantol cahaya.

(J. Donald Walters)

Andaikata Aku menjadi Orang Suci-pastilah aku salah satu orang suci untuk "dunia gelap". Aku akan terus-menerus absen dari Surga untuk menerangi mereka yang kegelapan di bumi.

(Mother Theresa)

Rasa tanggung jawab untuk terus maju ada di dalam diri kita semua.

Tugas untuk berjuang sekuat tenaga adalahtugas kita semua.

Aku merasakan panggilan untuk tugas itu.

(Abraham Lincoln)

"Saya biasanya berdoa agar Tuhan melakukan ini atau itu.

Sekarang saya berdoa agar Tuhan memberitahu saya kehendak-Nya"

(Madame Ciang Kal-Shek)

Kebahagiaan adalah melihat rahmat Tuhan dalam segala hal, juga dalam kepedihan.

Pengalaman menyakitkan dapat membuat orang lebih kuat.

Tidak aka nada buah persik jikalau tidak ada hujan.

(J. Donald Walters)

ABSTRAK

Peranan wanita pada berbagai pekerjaan di sektor publik saat ini menjadi fenomena yang universal. Banyak wanita yang berhasil memasuki bidang-bidang pekerjaan yang selama ini jarang, bahkan yang dulu tidak bisa atau tidak boleh dilakukan oleh wanita, sekarang lazim dilakukan oleh wanita. Karena mengingat stereotip masyarakat kebanyakan menganggap wanita lebih pantas bekerja di sektor domestik, sedangkan laki-laki di sektor publik. Di dalam dunia kerja, seperti di pusat informasi khususnya pada perpustakaan mereka mampu menunjukkan eksistensinya sebagai tenaga kerja profesional bahkan menduduki jabatan seorang pimpinan. Oleh karena itu, fenomena munculnya wanita yang berhasil menduduki jabatan pimpinan khususnya kepala perpustakaan menjadi hal yang menarik minat penulis dan pada akhirnya penulis merasa tergelitik sehingga membuat penulis ingin mengkaji lebih dalam tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional wanita bila diimplementasikan di perpustakaan demi peningkatan produktivitas karyawan. Yang pada akhirnya nanti mempunyai implikasi positif bagi terwujudnya tujuan dalam mengembangkan perpustakaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang baik yang ada di kampus 1, 2 dan 3. Jenis sampling yang digunakan adalah teknik sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi yang digunakan sebagai sampel. Sehubungan dengan semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang yang berjumlah 40 orang.

Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuisioner (sebagai data primer) dalam bentuk skala Likert & wawancara. Data sekunder yang diperoleh dari Sekretaris Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Selain itu juga, pengumpulan data melalui studi pustaka dengan menggunakan sebagian data dari penelitian sebelumnya, jurnal, buku maupun *on line* akses lewat internet.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh komponen kepemimpinan transformasional wanita yang terdiri dari variabel kharisma (X_1), pengaruh bersifat ideal (X_2), pemberi inspirasi dan motivasi (X_3), stimulasi intelektual (X_4) dan perhatian bersifat individual (X_5) secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan dan untuk mengetahui komponen kepemimpinan transformasional wanita mana yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

Untuk menguji hipotesis ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Dalam penelitian ini di hasilkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 11{,}355 + 0{,}855x_1 + 0{,}016x_2 + 0{,}384x_3 - 0{,}254x_4 + 0{,}845x_5$$

Berdasarkan uji F regresi linier berganda dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional wanita secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dengan nilai F_{hitung} sebesar 17,896 > F_{tabel} yaitu sebesar 2,49. Hal ini berarti tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan

Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang di tentukan oleh baik atau tidaknya variabel kepemimpinan transformasional wanita. Dan berdasarkan uji t diketahui bahwa hanya variabel kharisma dari kepemimpinan transformasional wanita secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan/dominan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,265 > t_{tabel} sebesar 2,03. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dari penelitian ini terbukti kebenarannya sedangkan hipotesis kedua tidak terbukti kebenarannya.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional wanita, produktivitas kerja

ABSTRACT

The role of women in various jobs in the public sector is now a universal phenomenon. Many women who succeeded in entering the employment areas that have been rare, even once can not or should not be made by the woman, now commonly performed by women. Because remember the stereotypes of society most women consider more worthy of working in the domestic sector, while men in the public sector. In the world of work, such as information centers, especially in their libraries were able to show its existence as a professional labor even a leadership position. Therefore, the phenomenon of the emergence of women who succeeded in occupying leadership positions, especially the head of the library into things that interest authors and writers feel tingling in the end so that makes a writer want to study more about the influence of transformational leadership style of women bila implemented in the library into improved productivity of employees. Which in turn will have positive implications for the realization of goals in developing the library.

The population in this study were all employees of Muhammadiyah Malang University Library whether on campus first, second and third. Type of sampling used is saturated ie sampling techniques sampling techniques when all members of the population that is used as a sample. In connection with all members of the population of employees sampled Library University of Malang, which amounts to 40 people.

Methods of data collection using questionnaires (as primary data) in the form of Likert scale & interviews. Secondary data obtained from the Secretary of Malang Muhammadiyah University Library. Also, collecting data through library by using some data from previous studies, journals, books and online access via the internet.

This study aimed to determine whether the effect of women's components of transformational leadership is comprised of charisma variable (X1), the effect is ideal (X2), the giver of inspiration and motivation (X3), intellectual stimulation (X4) and individual attention (X5) simultaneously and partial significant influence on the productivity of employees and to determine the components of transformational leadership which women dominate the work productivity of employees Malang University Library.

To test this hypothesis using multiple linear regression analysis techniques. In this study, multiple linear regression equation as follows:

$Y = 11,355 + 0,855x_1 + 0,016x_2 + 0,384x_3 - 0,254x_4 + 0,845x_5$

Based on multiple regression F test showed that transformational leadership style variable woman together have a significant impact on employee productivity Library University of Malang with the value F value of 17,896> Ftable that is equal to 2,49. This means high and low employee productivity Library University of Malang is determined by whether or not women's

transformational leadership variables. And based on t t est r evealed that on ly variables of t ransformational leadership cha risma of a w oman is pa rtially t o exercise s ignificant i nfluence/dominant t o t he l abor produc tivity Library University of M alang w ith a value t of 3,265 > t table a mounted t o 2,03. I t concluded that the first hypothesis of this study proved the truth while the second hypothesis is not proven true.

Keywords: transformational leadership of women, labor productivity

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan dan Bunda Maria yang telah melimpahkan berkat serta kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, meskipun terasa berat untuk dijalani.

Skripsi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Wanita terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang" ini disusun sebagai salah satu persyaratan akhir guna menyelesaikan studi pada Program Alih Jalur Ilmu Informasi dan Perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga Surabaya.

Dalam kesempatan ini penulis ucapkan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya atas segala bantuan, bimbingan dan pengarahan yang diberikan baik secara moril maupun materil sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik, yaitu kepada:

1. Bapak Johny Alfian Khusyairi, S.Sos, selaku Ketua Program Studi yang telah memberi semangat serta bimbingan pada penulis dalam menyusun dan menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Tri Soesantari, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang dengan kesabarannya telah mengarahkan, memberi petunjuk dan mendidik penulis dalam menyusun dan menyelesaikan skripsi ini.
3. Ibu Fitri Mutia A.K.S, M.Si, selaku Dosen Wali yang telah memberikan semangat serta bimbingan pada penulis dari awal sampai akhir masa studi.
4. Bapak Koko Srimulyo, M.Si dan Bapak Helmy Prasetyo, S.Sos, selaku Dosen Penguji dengan segenap hati penulis ucapkan terima kasih atas perhatian dan kebijaksanaan yang telah diberikan.
5. Seluruh Staf Pengajar yang tak henti-hentinya memberikan tuntunan dan bimbingan kepada penulis guna menyelesaikan studi.

6. Dr. Erny Ishartati, M.P., selaku Kepala P erpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang yang t elah memberi i zin selama pe nulis m elakukan penelitian di sana.
7. Ibu T ri W ahyuni, S .Pd, s elaku S ekretaris P erpustakaan U niversitas Muhammadiyah Malang yang t elah membimbing pe nulis s elama m enyebar kuesioner s erta m emberi i zin mengambil da ta unt uk keperluan penulisan skripsi ini.
8. Ani Herwatin, S .Sos, selaku Kaur. Pengolahan Perpustakaan U niversitas Muhammadiyah Malang yang t elah membing da n *sharing* bersama pe nulis tentang Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
9. Seluruh karyawan Perpustakaan U niversitas M uhammadiyah Malang ba ik di kampus 1,2 dan 3 yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.
10. My pa rent's, s ister n brot her yang slalu m endoakan pe nulis da n m emberi dorongan moril guna dapat menyelesaikan studi ini.
11. My *beloved* Yoseph " *jemblung*" y ang dengan kasihnya s lalu mendoakan, mensupport penulis da lam m enyelesaikan studi m aupun membantu penulis dalam pe nulisan skripsi i ni. "I'm v ery pr oud w ith u N may ur s tudy success too".
12. Pak Prie yang dengan sabar melayani kebutuhan penulis dalam mengusahakan surat ijin.
13. Mba The resia, yang de ngan ketulusannya s lalu menginformasikan perkembangan b erita d ari k ampus s ehubungan de ngan pe nulisan s kripsi i ni "thx a lot ya mba".
14. Mba R ia, "matur s uwun sanget y a j eunk" at as ba ntuannya s ehingga pe nulis dapat m elakukan penelitian pada P erpustakaan U niversitas M uhammadiyah Malang.
15. Teman-teman alih jalur seangkatan "thx a lot guyz" atas tawa dan canda yang kalian berikan sewaktu kuliah. May d power op dream us come true…believe it n make it happen!!
16. All fri ends A KSE-WMS "t hx a lot" atas s upport N ba ntuan y ang s elama ini kalian berikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.

17. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis menyadari masih banyak keterbatasan dan kekurangan dan juga jauh dari kata sempurna skripsi ini. Penulis juga mengharapkan kritik maupun saran dari segenap pembaca dan semoga dalam karya ini dapat bermanfaat dan memberikan pengetahuan bagi para pembaca.

Surabaya, 15 Juni 2010

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul i
Halaman Pernyataan Tidak Melakukan Plagiat ii
Halaman Judul Dalam untuk Pengungkapan Maksud Penulisan Skripsi iii
Motto iv
Halaman Persembahan v
Halaman Persetujuan Pembimbing vi
Halaman Pengesahan Panitia Penguji vii
Abstrak viii
Kata Pengantar xii
Daftar Isi xv
Daftar Gambar xviii
Daftar Tabel xix

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan I-1
1.2. Rumusan Masalah I-11
1.3. Tujuan Penelitian I-12
1.4. Manfaat Penelitian I-12
1.5. Landasan Teori I-13
1.5.1. Konsep Kepemimpinan Transformasional I-14
1.5.1.1. Definisi Kepemimpinan Transformasiona I-14
1.5.1.2. Pendekatan Teori Kepemimpinan Transformasional I-20
1.5.1.3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional I-23
1.5.1.4. Instrumen Kepemimpinan Transformasional I-30
1.5.1.5. Kepemimpinan Kharismatik I-32
1.5.2. Konsep Kepemimpinan Wanita I-36
1.5.2.1. Definisi Kepemimpinan Wanita I-36
1.5.2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional Wanita I-39
1.5.3. Konsep Produktivitas I-44
1.5.3.1. Definisi Produktivitas Kerja I-44
1.5.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja I-46
1.5.3.3. Dimensi Produktivitas Kerja I-48
1.6.Tinjauan Pustaka I-56
1.6.1. Penelitian Terdahulu I-56
1.6.1.1. Persamaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang I-57

1.6.1.2. Perbedaan Penelitian Terdahulu dan

Penelitian Sekarang I-57
1.6.1.3. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja I-58
1.7. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian I-59
1.7.1. Kerangka Konseptual I-59
1.7.2. Hipotesis Penelitian I-61
1.8. Variabel Penelitian/Fenomena yang Diamati I-62
1.8.1. Definisi Konseptual I-63
1.8.2. Definisi Operasional I-64
1.9. Metodologi Penelitian I-68
1.9.1. Tipe Penelitian I-68
1.9.2. Metode Penelitian I-69
1.9.3. Lokasi Penelitian I-69
1.9.4. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel I-70
1.9.5. Teknik Pengumpulan Data I-72
1.9.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data I-74
1.9.6.1. Uji Validitas I-74
1.9.6.2. Uji Reliabilitas I-75
1.9.6.3. Analisis Regresi I-76
1.9.6.4. Koefisien Determinasi I-77
1.9.6.5. Uji Asumsi Klasik I-78
1.9.6.5.1. Uji Normalitas I-78
1.9.6.5.2. Uji Multikolinieritas I-79
1.9.6.5.3. Uji Heteroskedastisitas I-79
1.9.6.6. Pembuktian Hipotesis I-80
1.9.6.6.1. Uji Hipotesis Pertama →uji F I-80
1.9.6.6.2. Uji Hipotesis Kedua →uji t I-81

BAB II GAMBARAN UMUM KAJIAN PENELITIAN

2.1. Sejarah Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang II-1
2.2. Lokasi dan Proses Otomasi II-3
2.3. Struktur Organisasi II-3
2.4. Sumber Daya Manusia di Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan II-4
2.4.1. Peningkatan Mutu SDM II-9
2.4.2. Studi Lanjut II-10
2.5. Fasilitas Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang II-10
2.6. Layanan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang II-13
2.6.1. Administrasi II-13
2.6.2. Information Services II-14
2.6.3. Pengolahan II-16
2.6.4. Sirkulasi II-16
2.6.5 Digital Library (DIGILIB) II-18

2.7. Perkembangan Teknologi Informasi (TI) Perpustakaan II-18

2.8. Hubungan dengan Pemakai II-19

BAB III PENYAJIAN & ANALISIS DATA
3.1. Penyajian Data III-1
3.2. Analisis Data III-7
3.2.1. Uji Validitas III-8
3.2.2. Uji Reliabilitas III-13
3.3. Deskripsi Hasil Penelitian III-14
3.3.1. Analisis Regresi III-35
3.4. Pembuktian Hipotesis III-46
3.4.1. Uji Hipotesis Pertama →Uji F III-47
3.4.2. Uji Hipotesis Kedua →Uji t III-49

BAB IV INTERPRETASI/DISKUSI TEORITIK
4.1. Persebaran Responden Secara Demografi IV-1
4.2. Hasil Analis Regresi IV-4
4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Wanita Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang Secara Bersama-Sama (Simultan) IV-6
4.4. Kepemimpinan Transformasional Wanita IV-7
4.4.1. Dimensi Kharisma (X_1) IV-7
4.4.2. Dimensi Pengaruh Bersifat Ideal (X_2) IV-12
4.4.3. Dimensi Pemberi Inspirasi dan Motivasi (X_3) IV-15
4.4.4. Dimensi Stimulasi Intelektual (X_4) IV-21
4.4.5. Dimensi Perhatian yang Bersifat Individual (X_5) IV-27
4.5. Produktivitas Kerja IV-33
4.5.1. Dimensi Efektivitas (Y_1) IV-33
4.5.2. Dimensi Efisiensi (Y_2) IV-35
4.5.3. Dimensi Pengetahuan (Y_3) IV-37
4.5.4. Dimensi Keterampilan (Y_4) IV-39
4.5.5. Dimensi Disiplin Diri (Y_5) IV-42
4.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Wanita Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang Secara Individual (Parsial) IV-45

BAB V PENUTUP
5.1. Kesimpulan V-1
5.2. Saran V-4

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Konseptualisasi Dimensi Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian-penelitian terdahulu	I-27
Tabel I.2	Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi yang dilihat pada penghitungan regresi berganda pada tabel Model Summary SPSS	I-77
Tabel II.1	Lokasi dan Proses Otomasi	II-3
Tabel II.2	Jumlah Karyawan Berdasarkan Bagian atau Struktur Organisasi	II-7
Tabel II.3	Tingkat Pendidikan Karyawan Tetap dan Kontrak	II-8
Tabel II.4	Kegiatan yang Menunjang Peningkatan Mutu SDM	II-9
Tabel II.5	Aktivitas Digilib Perpustakaan UMM	II-18
Tabel III.1	Distribusi Usia Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang	III-2
Tabel III.2	Distribusi Jenis Kelamin Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang	III-2
Tabel III.3	Distribusi Pendidikan Terakhir Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang	III-3
Tabel III.4	Distribusi Golongan/Pangkat Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang	III-4
Tabel III.5	Distribusi Jabatan Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang	III-5
Tabel III.6	Distribusi Masa Kerja Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang	III-6
Tabel III.7	Distribusi Lama Bekerja di Posisi Sekarang Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang	III-7

Tabel III.8 Hasil Pengujian Validitas Variabel Kharisma (X_1) III-8
Tabel III.9 Hasil Pengujian Validitas Pengaruh Bersifat Ideal (X_2) III-9
Tabel III.10 Hasil Pengujian Validitas Pemberi Inspirasi dan Motivasi (X_3) III-9
Tabel III.11 Hasil Pengujian Validitas Stimulasi Intelektual (X_4) III-10
Tabel III.12 Hasil Pengujian Validitas Perhatian Bersifat Individual (X_5) III-10
Tabel III.13 Hasil Pengujian Validitas Efektivitas (Y_1) III-11
Tabel III.14 Hasil Pengujian Validitas Efisiensi (Y_2) III-11
Tabel III.15 Hasil Pengujian Validitas Pengetahuan (Y_3) III-11
Tabel III.16 Hasil Pengujian Validitas Keterampilan (Y_4) III-12
Tabel III.17 Hasil Pengujian Validitas Disiplin Diri (Y_5) III-12
Tabel III.18 Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner III-14
Tabel III.19 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kharisma (X_1) III-16
Tabel III.20 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Pengaruh Bersifat Ideal (X_2) III-19
Tabel III.21 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Pemberi Inspirasi Dan Motivasi (X_3) III-21
Tabel III.22 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Stimulasi Intelektual (X_4) III-23
Tabel III.23 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Perhatian Bersifat Individual (X_5) III-26
Tabel III.24 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Efektivitas (Y_1) III-28
Tabel III.25 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Efisiensi (Y_2) III-30

Tabel III.26 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Pengetahuan (Y_3) III-31
Tabel III.27 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Keterampilan (Y_4) III-32
Tabel III.28 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Disiplin Diri (Y_5) III-34
Tabel III.29 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda III-37
Tabel III.30 Hasil Pengujian Multikolinieritas III-43
Tabel III.31 Perbandingan t_{tabel} dengan t_{hitung} III-50
Tabel III.32 Perbandingan Nilai R Parsial III-52

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Kerangka Konseptual 2 Variabel I-59
Gambar II.1 Struktur Organisasi Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang II-4
Gambar III.1 Hasil Pengujian Normalitas III-41
Gambar III.2 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas III-45

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Sebagaimana diketahui bahwa setiap organisasi, baik yang bergerak dalam bidang bisnis maupun nonbisnis memanfaatkan sumber daya yang terbatas untuk memperoleh hasil sesuai yang direncanakan. Faktor pekerja sebagai sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting di antara faktor-faktor produksi lain dalam organisasi karena sumber daya manusia merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan setiap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan. Agar tujuan organisasi tercapai maka dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang baik. Kualitas ini sangat penting bagi organisasi dan merupakan kebutuhan yang sangat lumrah bagi setiap organisasi tersebut. Salah satu parameter yang dapat digunakan untuk menilai kualitas sumber daya manusia adalah produktivitas kerja. Produktivitas kerja ini merupakan parameter yang sangat penting disetiap negara, termasuk Indonesia. Namun pada kenyataannya, produktivitas kerja karyawan di Indonesia relatif rendah bila dibandingkan dengan beberapa negara tetangga.

Menurut Sjafri Mangkuprawira dalam (http://indosdm.com/produktifitas-dan-budaya-kerja-indonesia) yang diakses dari internet tanggal 9 Desember 2009, *Institute for Management Development Swiss World Competitiveness Book* (2007), memberitakan bahwa pada tahun 2005, peringkat produktivitas kerja Indonesia berada pada posisi 59 dari 60 negara yang disurvai. Atau semakin turun

daripada tahun 2001 yang mencapai urutan 46. Sementara itu, negara-negara Asia lainnya berada di atas Indonesia seperti Singapura (peringkat 1), Thailand (27), Malaysia (28), Korea (29), China (31), India (39) dan Filipina (49). Urutan peringkat ini berkaitan juga pada dimensi lainnya yakni pada *Economic Performance* pada tahun 2005 Indonesia berada pada urutan buncit yakni ke 60, *Business Efficiency* (59), dan *Government Efficiency* (55). Senada dengan yang dikemukakan Sjafri Mangkuprawira, menurut Sekretaris Jenderal Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans) Besar Setyoko dalam TEMPO Interaktif, Kamis 1 November 2007 pukul 14.00 WIB menyatakan bahwa saat ini Indonesia menduduki peringkat ke 59 dari 60 negara. Indonesia hanya berada satu peringkat di atas Venezuela. Sedangkan Malaysia berada di peringkat 28, China peringkat 31, dan Filipina di peringkat 49 (http://www.tempointeraktif.com/hg/nasional/2007/11/01/brk,20071101-110547,id.html).

Ada banyak variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan rendah, antara lain : motivasi, pendidikan dan ketrampilan yang diperoleh dari pelatihan kerja, disiplin kerja, lingkungan dan iklim kerja, sikap serta etika kerja yang berhubungan dengan kepemimpinan, teknologi, jaminan sosial dan kesempatan berprestasi, sarana produksi, efisiensi dan sebagainya menurut Johannes (2002 : 224). Produktivitas kerja karyawan dapat meningkat apa bila faktor-faktor yang mempengaruhinya, sedini mungkin di perhatikan dengan seksama oleh pihak manajemen organisasi.

Salah satu faktor penting yang harus diperhatikan organisasi dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan lebih efektif adalah aktivitas kepemimpinan dalam memberikan dorongan atau memotivasi tenaga kerja yang bersangkutan. Karena di dalam unsur-unsur motivasi yang berwujud pada tingkat upah, keselamatan dan keamanan kerja, kebutuhan sosial, lingkungan kerja, penghargaan dan aktualisasi diri itu diharapkan akan mendorong tenaga kerja untuk lebih berkualitas dalam berkarya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja khususnya dan pada akhirnya dapat menguntungkan kedua belah pihak yaitu pihak organisasi dan pekerja itu sendiri.

Dalam meningkatkan produktivitas kerja, masalah yang sering dihadapi pimpinan organisasi adalah bagaimana mencari cara paling terbaik yang harus ditempuh agar dapat menggerakkan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawannya secara sadar dan bertanggung jawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, karena setiap karyawan mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda sehingga pimpinan harus mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan para anggotanya. Apabila kebutuhan dan keinginan karyawan sudah terpenuhi, maka mereka akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik serta akan lebih bersemangat dalam bekerja sehingga karyawan itu memiliki kesanggupan atas tugas yang dibebankan, kesanggupan untuk bekerja sama serta mentaati peraturan organisasi.

Beberapa penelitian mengatakan bahwa aktivitas kepemimpinan perlu terus di kembangkan agar sesuai dengan perubahan yang ada. Disamping itu, beberapa teori baru yang ditemukan sangat bermanfaat pada bagaimana organisasi

harus didesain dan berimplikasi pada kepemimpinan. Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting manakala individu/anggotanya memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya, di samping perubahan terus menerus yang didorong oleh kemajuan teknologi dewasa ini. Kata kunci dari fenomena ini adalah kemampuan untuk mempengaruhi anggota organisasi sehingga mereka dengan segala kesungguhan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Banyak yang mengatakan suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan.

Faktor kepemimpinan disini meliputi tiga indikator utama yang harus dibangun bagi berhasil atau tidaknya suatu organisasi yaitu visi, misi dan nilai yang di tetapkan oleh pimpinan. Dengan kata lain, sebuah organisasi di bentuk atau didirikan sebaiknya harus dengan visi yang jelas, misi yang terukur, dan nilai-nilai yang dapat dipahami oleh setiap anggota di dalamnya. Sehingga, kita juga sering mendengar dan menemukan seorang pemimpin organisasi yang visioner, karena dinilai mampu mengarahkan dan membawa organisasinya jauh ke depan.

Untuk mengarahkan dan membawa organisasinya jauh ke depan serta memberdayakan sumber daya manusianya mencapai produktivitas yang tinggi, diperlukan kepemimpinan visioner. Di mana kepemimpinan visioner yang merupakan kepemimpinan transformasional itu sendiri merupakan satu alternatif yang bisa mendukung organisasi untuk mencapai keberhasilannya. Dengan kepemimpinan transformasional maka pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi dan selalu ikut

terlibat di dalam setiap pengambilan keputusan organisasi (Bass, 1994). Sehingga bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya dan pada akhirnya mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang mereka harapkan.

Dari sekelumit paparan mengenai kepemimpinan di atas, banyak yang menghubungkan antara kemampuan individu dalam memimpin dengan aspek biologis yang melekat pada diri sang pemimpin yaitu berdasarkan perbedaan jenis kelamin antara pria dan wanita. Akibatnya, timbul istilah ketimpangan gender (jenis kelamin pria dan wanita) yang menempatkan wanita pada kondisi yang tidak menguntungkan, walaupun wanita adalah sumber daya manusia yang jumlahnya besar, bahkan di seluruh dunia jumlahnya melebihi pria. Wanita yang berperan sebagai pemimpin dalam kehidupan merupakan hal yang sangat menarik karena ini merupakan suatu perjuangan yang dilakukan seseorang tidak terlepas dari kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya dalam organisasi tersebut. Dikatakan menarik, karena di dalam kehidupan masyarakat telah tertanam nilai bahwa dalam sejarah panjang kehidupan manusia yang memegang peranan sebagai pemimpin dalam kehidupan ini adalah pria, sedangkan wanita sudah cukup disibukkan dengan pekerjaan mengurus kesejahteraan keluarganya. Atau menganggap wanita tidak cocok bekerja pada sektor publik dan lebih cocok terjun pada sektor domestik saja. Asumsi seperti inilah yang merupakan inti dari feminis kultural.

Selain itu, kendati dari kemampuan dan kepemimpinan tak kalah dari kaum pria, ternyata masih saja sedikit wanita yang di percaya menjadi orang

nomor satu dalam arti menjadi pimpinan. Di kancah bisnis, fakta berbicara dengan bekal pendidikan yang tinggi dan pengalaman yang hebat, belakangan memang kian banyak wanita yang berhasil meraih posisi bagus di perusahaan. Namun hanya segelintir dari mereka yang mampu meraih posisi puncak. Malah, jumlah CEO wanita di perusahaan publik yang masuk daftar SWA 100 tahun 2008 hanya sekitar 2%. Fenomena itu memang bukan hanya di Indonesia, melainkan di seluruh dunia. Di AS, keadaannya malah lebih parah lagi. Dari 500 perusahaan yang masuk kategori *Fortune 500*, jumlah CEO wanitanya hanya 7 orang alias sekitar 1% saja. (SWA 07 /XXV/2-15 April 2009 halaman 29 -31). Dari wawancara SWA dengan CEO wanita dari sejumlah perusahaan besar di negeri ini, terungkaplah bahwa hampir semua kelemahan wanita ternyata bersumber dari diri sang wanita sendiri.

Rata-rata wanita Indonesia, menurut mereka, kurang memiliki keyakinan dan harga diri yang semestinya. Misalnya, meskipun latar belakang pendidikan dan kemampuan wanita sangat mendukung, begitu ditawarkan suatu jabatan yang menantang banyak dari mereka yang mengelak dengan menyatakan bahwa peluang itu lebih cocok untuk kaum pria. Kelemahan lain yaitu terkait sifat wanita yang secara alamis angat menikmati hubungan antarmanusia, baik lewat komunikasi verbal maupun bersosialisasi. Masalahnya lingkungan pergaulan tidak selamanya baik dan bersifat membangun. Minimnya jumlah wanita di pucuk kepemimpinan sudah menjadi hal biasa. Salah satu contohnya, menurut Alice H. Eagly dan Linda L. Carli dalam artikel terbitan *Harvard Business Review* berjudul *Women and the Labyrinth of Leadership* mengungkapkan, ada beberapa faktor

yang melatarbelakangi mengapa CEO wanita jumlahnya sangat minim. Pertama, wanita dinilai emosional dan labil (*erratic*). Kedua, ada kesan diskriminasi karena pria diperlakukan lebih istimewa dengan *benefit* upah lebih tinggi dan promosi jabatan lebih cepat. Ketiga, ada perlawanan terhadap kepemimpinan wanita. Ini karena adanya sejarah panjang tentang dominasi pria dalam kepemimpinan. Keempat, isu gaya gaya kepemimpinan wanita. Karena biasanya bersuara lebih lembut, wanita di anggap akan sulit melakukan transformasi ketika menjadi pemimpin. Kelima, adanya paradigma wanita tidak bisa menembus posisi puncak, lebih mengutamakan kehidupan keluarga dsb (SWA 07/XXV/2 – 15 April 2009 halaman 31).

Sedangkan menurut Betti S. Alisjahbana, mantan CEO IBM Indonesia mengungkapkan ada tiga hal yang menghambat wanita menjadi CEO yaitu: Pertama, dari lingkungan keluarga yang beranggapan bahwa wanita tidak usah berkarier tinggi-tinggi. Kedua, lingkungan kantor yang seharusnya profesional dan steril dari isu gender justru masih menganggap level wanita itu di bawah pria. Ketiga, muncul dari pandangan internal wanita itu sendiri yang merasa dirinya tidak sejajar dengan para pria di kantor. Sementara itu, pakar manajemen Universitas Indonesia Budi W. Sucipto menilai minimnya jumlah wanita sebagai CEO karena keadaan yang terjadi ego pria masih mendominasi. Artinya, asumsi pemimpin umumnya pria. Menurut Budi, masih banyak hambatan wanita meraih jabatan tertinggi di perusahaan karena pria menganggap wanita *out of group* serta keterbatasan waktu wanita karena masih harus mengurus anak dan suami. Dan agar menjadi wanita nomor satu di perusahaan, beliau menyarankan wanita untuk

memiliki lima *view* yang baik: *intellectual quotient, emotional quotient, spiritual quotient, social quotient dan leadership quotient*.

Namun dari semua uraian yang telah penulis kemukakan di atas tentang bermacam-macam hambatan wanita untuk menjadi pemimpin ternyata di balik sikap lemah lembutnya, beberapa wanita terbukti sukses menjadi pemimpin yang pada akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan bawahannya. Hal ini terbukti di panggung bisnis. Sebut saja, Agina Siti Fatimah yang menjabat sebagai Dirut PT. Infomedia Nusantara, yang menghebohkan yaitu Karen Agustiawan yang pada 5 Februari 2009 lalu dinobatkan sebagai Dirut Pertamina. Dan tak kalah menghebohkan juga Sri Mulyani yang menjabat Menteri Keuangan. Mereka adalah contoh wanita yang berhasil meraih posisi puncak menjadi pemimpin dengan kerja keras, kompetensi serta keunikan yang melekat pada diri mereka sebagai wanita (SWA 07/XXV/2-15 April 2009 halaman 35).

Dari contoh di atas, wanita yang berhasil meraih posisi puncak menjadi pemimpin pada akhirnya menimbulkan perhatian beberapa ahli untuk mengetahui gaya kepemimpinan wanita itu sendiri. Ada suatu alasan yang bisa diyakini bahwa perbedaan gaya kepemimpinan antara pria dan wanita dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri yang selanjutnya juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja mereka (Valentine & Godkin, 2000 : 117 dalam Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi, 2004 : 317). Valentine & Godkin juga berpendapat bahwa keberhasilan sebagian wanita di tentukan oleh kemampuan mereka yang sangat kuat dalam pemecahan masalah serta kemampuan dalam berpikir analitis. Disamping itu, keberhasilan wanita juga

dipengaruhi oleh kemampuannya dalam hal berkomunikasi dan menghargai hubungan yang profesional. Pada umumnya wanita lebih memiliki orientasi sosial, kedudukan yang sederajat, berdasarkan persamaan (*quality-based*), peduli diri, dan lebih bersifat asuh daripada pria. Wanita, sebagai pemimpin, lebih sering menjalankan kepemimpinan yang bersifat demokratik dan transformasional daripada kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pria (Valentine & Godkin, 2000 : 117 dalam Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi, 2004 : 317).

John Naisbitt dan Patricia Aburdene dalam bukunya yang berjudul *Megatrend* mengatakan bahwa banyak munculnya pemimpin wanita saat ini merupakan era *Megatrend for Woman* yaitu wanita saat ini memang sedang memasuki fase kebebasan yang harus diartikan sebagai bangkitnya kesadaran, lahirnya kepeloporan baru. Karena itu, wanita sekarang menuntut untuk memiliki wahana yang lebih bebas dalam melahirkan "daya cipta" dan sudah harus meninggalkan sifat stereotipnya sebagai "perayu" yang selama ini menjadi *trade mark* di mana pun mereka berada (Dayao, 1995 : 14 dalam Pembayun, 2009).

Pada era ini juga terlihat semakin banyaknya wanita eksekutif yang mencapai puncak kesuksesan dan bahkan menjadi pengendali perusahaan saat ini (Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi, 2004 : 317). Dalam *Megatrend* 2000 juga dikatakan bahwa pada akhir abad 20 ada beberapa kemajuan yang sangat menarik di negara-negara berkembang. Salah satu diantara kemajuan adalah kebangkitan gerakan wanita yang mampu menciptakan ruang yang cukup masif untuk sosialisasi program pemberdayaan dan kesadaran gender (Bene dalam Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi , 2004 : 317).

Fokus perhatian dalam penelitian ini diarahkan pada pola kepemimpinan transformasional wanita yang merupakan unsur dari kepemimpinan visioner yang diterapkan dalam organisasi perpustakaan. Maka apa bila di kaitkan dengan pelanggan (*users*) perpustakaan, produktivitas kerja karyawan sangat penting dan harus diperhatikan. Karena produktivitas kerja yang tinggi pada seorang karyawan akan bermuara pada kepuasan pelanggan (*users*). Hal ini disebabkan tuntutan era globalisasi mewajibkan organisasi informasi seperti perpustakaan untuk selalu meningkatkan produktivitas kerja karyawannya melalui berbagai kebijakan yang diambil oleh pemimpin.

Dari survey yang telah penulis lakukan, Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang yang berkantor pusat di kampus III (kampus terpadu) yang terletak di Jl. Raya Tlogomas KM 8 Tegalgondo, melalui berbagai kebijakannya sangat memperhatikan peningkatan skill dan kualitas layanan dengan mengirimkan karyawan perpustakaan secara berkala untuk mengikuti seminar dan pelatihan. Selain mengarahkan karyawannya untuk selalu aktif mengikuti serminar dan pelatihan dalam segala bidang tetapi yang lebih penting adalah studi lanjut (S1) khusus bidang perpustakaan. Selain menyegarkan keilmuan, juga sebagai *recharging* bagi pengelola perpustakaan agar di peroleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Disamping itu, walaupun Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang lembaga Islami tidak ada persoalan ketika menempatkan wanita sebagai pemimpin. Oleh karena itu, dari fenomena yang telah penulis uraikan di atas, dalam kaitan gaya kepemimpinan transformasional wanita sebagai faktor penting

yang mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan tersebut, menarik minat pe nulis da n pada akh irnya pe nulis m erasa t ergelitik sehingga m embuat penulis i ngin mengkaji l ebih dalam pendapat ka ryawan tentang pe ngaruh g aya kepemimpinan transformasional w anita bi la di implementasikan di P erpustakaan Universitas M uhammadiyah M alang d emi pe ningkatan produktivitas kerja karyawan. Yang pa da akhi rnya na nti m empunyai i mplikasi pos itif ba gi terwujudnya tujuan dalam mengembangkan perpustakaan tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam proposal penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1) Apakah kepemimpinan transformasional w anita m empunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang?
2) Apakah ada pe ngaruh secara simultan & parsial antara ke pemimpinan transformasional wanita terhadap produktivitas kerja karyawan?
3) Variabel ke pemimpinan transformasional w anita m ana yang pa ling dom inan dalam m empengaruhi pr oduktivitas k erja karyawan di P erpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam rumusan masalah sebagai berikut :

1) Untuk mengetahui apakah variabel-variabel kepemimpinan transformasional wanita mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
2) Untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial antara kepemimpinan transformasional wanita terhadap produktivitas kerja karyawan di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
3) Untuk mengetahui variabel kepemimpinan transformasional wanita mana yang paling dominan dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

1.4. Manfaat Penelitian

Ada dua manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, yaitu :

1) Manfaat Akademis
   a) Instrumen produktivitas dapat di manfaatkan untuk mengukur produktivitas kerja karyawan diwaktu-waktu yang akan datang sehingga dapat diketahui perkembangan dari hasil kepemimpinan transformasional wanita Perpustakaan Universitas Muhammadiyah dari waktu ke waktu.

b) Informasi mengenai indikator kepemimpinan transformasional wanita mana yang telah dan yang belum meningkatkan produktivitas kerja karyawan dapat di jadikan masukan untuk mengevaluasi indikator kepemimpinan transformasional wanita. Dengan demikian, informasi itu dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan.

2) Manfaat Praktis

a) Dalam bidang perpustakaan, penelitian ini dapat memberikan input bagi penentu kebijakan dalam meningkatkan indikator kepemimpinan transformasional wanita demi peningkatan produktivitas kerja karyawan.

b) Bagi peneliti, penelitian ini sebagai prasyarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata I (S 1) pada Jurusan Ilmu Informasi & Perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga Surabaya.

c) Pihak lain, hasil penelitian ini di harapkan dapat di gunakan sebagai referensi untuk melakukan penelitian yang sama di masa yang akan datang.

1.5. Landasan Teori

Landasan teori di sini dimaksudkan untuk mendeskripsikan perkembangan dan status dari persoalan yang di hadapi dan bagaimana persoalan tersebut berusaha di pecahkan. Berikut ini akan diuraikan beberapa landasan teori yang merupakan dasar kajian dari permasalahan sebagaimana dirumuskan pada sub bab dimuka.

1.5.1.Konsep Kepemimpinan Transformasional

1.5.1.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Berbicara tentang pemimpin tidak akan terlepas dari membicarakan kepemimpinan, karena antara pemimpin & kepemimpinan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Pemimpin adalah individu/manusianya. Sebagai individu, pemimpin itu harus memiliki kelebihan daripada yang di pimpinnya seperti yang di kemukakan oleh Kartono (2004 : 39) bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan/tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang di pimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Sedangkan kepemimpinan (*leadership*) yang di kemukakan Howard H . Hoyt dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration* adalah seni atau gaya yang melekat pada seorang pemimpin (*leader*) untuk mempengaruhi, membimbing orang lain (pengikut) sehingga orang tersebut berperilaku sebagaimana yang di kehendaki oleh pemimpin tersebut.

Jadi faktor kepemimpinan dalam organisasi sering di kaitkan dengan berhasil atau tidaknya suatu tujuan atau sasaran organisasi tersebut. Kualitas seseorang dalam memimpin sebuah organisasi merupakan sebuah kebutuhan yang tidak dapat dielakkan. Dalam penyelenggaraan kegiatan sebuah organisasi pelayanan produk informasi seperti perpustakaan yang tanggung jawab utamanya adalah menjalankan tugas-tugas dalam menyediakan, membimbing *users* dalam memanfaatkan produk informasi serta memberikan pelayanan produk informasi secara mudah, cepat dan tepat. Di sini kualitas pemimpin memegang peranan yang

sangat m enentukan. Wawasan dan pr ofesionalisme s eorang pe mimpin da lam mengarahkan & memberikan ke bijakan yang m enjadi d asar ke rja s eluruh unsur pelaksana merupakan hal p enting unt uk terarah & t ercapainya suatu tujuan bersama yang diharapkan.

Dari konsep sederhana tentang pemimpin dan kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, perlu adanya konsep secara khusus tentang kepemimpinan yang berdimensi f uturistik (tertuju ke m asa d epan) y ang s aat i ni s angat di perlukan dalam l ingkungan kerja or ganisasi pe rpustakaan demi pe ngembangan perpustakaan ke depannya. Konsep kepemimpinan yang pernah dirumuskan oleh Ki Hajar D ewantara, dimana k epemimpinan sosial di ungkapkan da lam tiga kalimat yang sangat dalam maknanya yaitu : *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, dan tut wuri handayani* (Moeljono, 2005 : 25 -27). T eori i ni mengatakan ba hwa p emimpin melakukan tugas ke pemimpinan sesuai de ngan posisi di m ana i a be rada. Pada w aktu di m uka, ia ha rus m emberi t eladan. Di tengah organisasi m emberi i nspirasi. Di be lakang m emberi m otivasi. Dalam konsep kepemimpinan idealistik yang mengandung sifat-sifat keteladanan seperti yang di ungkapkan oleh Ki H ajar D ewantoro di at as m encerminkan s eorang pemimpin harus da pat memberi dor ongan dan memberi ke yakinan kepada y ang dipimpin, sehingga m enjadi t aat d an melaksanakan tugasnya s ecara i khlas. Dengan demikian kepemimpinannya aka n menjadi ef ektif. D ari ur aian di at as, seorang pe mimpin harus m ampu menyeimbangkan kondisi yang s elalu berubah dan tanggap terhadap situasi apa pun, baik dalam s ituasi da rurat m aupun situasi normal.

Kepemimpinan itu sendiri terbagi menjadi tiga yaitu : kepemimpinan transaksional, kontingensi/situasional dan transformasional. Dimana kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang memelihara status quo dan juga melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapatkan imbalan yang segera serta nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin (Locke, 2002 : 7). Kepemimpinan kontingensi/situasional menurut Handoko (2003 : 307) yaitu kepemimpinan yang menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang di gunakan bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Namun dari ketiga macam kepemimpinan di atas yang menjadi pokok bahasan penulis pada topik penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu konsep terobosan yang berhasil menghidupkan kembali gairah studi kepemimpinan yang hampir mati selama dekade ini. Kepemimpinan transformasional ini juga merupakan pola kepemimpinan paling populer dewasa ini karena berkaitan dengan figur seorang pemimpin *visioner* dan paham terhadap tuntutan perubahan di era globalisasi. Dalam kepemimpinan transformasional tersebut seorang pemimpin harus memiliki pandangan serta wawasan jauh kedepan untuk menghadapi berbagai tantangan perubahan di lingkungan internal dan eksternal organisasinya agar dapat menciptakan seorang pemimpin yang efektif.

Disamping itu, model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Menurut Yukl (1998 : 296)

menyatakan bahwa kons ep awal k epemimpinan transformasional t elah diformulasikan oleh Burns (1978) da ri penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. **James McG regor Burns** merupakan s alah s atu **penggagas** yang s ecara eks plisit m endefinisikan kepemimpinan transformasional. Burns menyatakan bahwa m odel ke pemimpinan transformasional pa da ha kekatnya **menekankan** seorang pe mimpin perlu **memotivasi** para ba wahannya unt uk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Burns juga mendefinisikan kepemimpinan transformasional s ebagai s ebuah proses unt uk mencapai t ujuan kolektif, melalui penyatuan motif-motif y ang saling menguntungkan y ang di miliki pe mimpin da n bawahan dalam r angka m encapai perubahan y ang di inginkan. S enada de ngan B urns m enurut **Daft** (2003 : 76) kepemimpinan transformasional merupakan **kepemimpinan** dimana s eorang pemimpin dibedakan dalam ke mampuan khus usnya **untuk me mbawa inovasi dan pe rubahan**. Pemimpin transformasional ha rus m ampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi or ganisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Esensi kepemimpinan t ransformasional adalah *sharing of power* yang melibatkan bawahan secara be rsama-sama unt uk m elakukan pe rubahan dan memfasilitasi p engembangan individu untuk merealisasikan pot ensi di rinya (Handoko, 1996 dalam S usilawati, 2004 : 99). D engan m enerapkan *sharing of power* tersebut, pemimpin transformasional akan mampu memberdayakan bawahan. B awahan diberikan wewenang da n tanggung j awab yang l ebih besar dalam p engambilan keputusan, dan pemimpin akan m endorong i nisiatif s erta

kreativitas bawahan sehingga pa da g ilirannya aka n menjadi pe micu ba gi perkembangan prof esionalisme. Untuk memicu perkembangan profesionalisme tersebut dibutuhkan kom unikasi, s aling t ular i nformasi da n pe ngetahuan a ntara pimpinan dan bawahan sehingga para bawahan dapat memahami tugasnya dengan benar da n dapat m emberikan kontribusi yang n yata ba gi pe ncapaian prestasi organisasi.

Disamping i tu, **keberhasilan kepemimpinan t ransformasional** dalam pencapaian t ujuan org anisasi ha rus di dukung de ngan ka rakteristik pe rsonal da ri seorang pemimpin. Beberapa karakteristik personal yang mendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional m enurut D ubinsky (1995) dalam S usilawati (2004 : 100) yaitu :

a) *Emotional coping*, merupakan derajat s eorang i ndividu yang m empunyai kecenderungan t idak s ensitif t erhadap celaan orang l ain dan tidak kuatir berlebihan terhadap suatu kegagalan. Dengan emotional coping individu dapat menjaga k epercayaan, dan memiliki toleransi d alam s ituasi y ang t ertekan. Emotional coping i ni m emerlukan kemampuan menyelesaikan konflik da sar pada diri individu. Dalam hal ini pemimpin transformasional mengidentifikasi dirinya sebagai agen peubah.
b) *Behavioral coping,* dengan karakteristik ini i ndividu akan berfikir d an berperilaku dengan efektif. Disini diperlukan ketekunan, fleksibel, dan adaptif. Pemimpin t ransformasional de ngan karakteristik ini, mereka be rani da n tangguh.

c) *Abstract orientation,* individu mampu menilai dan mengevaluasi ide-ide yang kritis. Mereka memiliki wawasan yang luas dan mampu menyelesaikan masalah ke dalam elemen-elemen intinya.

d) *Risk taking,* individu mengasumsikan risiko tanpa menjamin suatu hasil yang diketahui. Mereka memiliki kemauan untuk berubah dan tenang menghadapi kesulitan sehingga mereka lebih *persuasive*, memiliki pengaruh yang kuat dan efektif.

e) *Inovation,* pemimpin transformasional adalah para pembelajar seumur hidupnya. Mereka selalu ingin mencoba sesuatu yang baru dan berbeda serta lebih kreatif. Pemimpin seperti ini menunjukkan kepandaiannya dan banyak akal.

f) *Use of humor,* dengan karakteristik ini pemimpin menggunakan humor untuk mengembangkan hubungan yang menyenangkan dan menghilangkan situasi tegang. Suatu penelitian mengidentifikasi bahwa rasa humor memiliki hubungan yang positif dengan kepemimpinan.

g) *Experience,* Suatu keuntungan dari pengalaman adalah pengalaman memberikan kesempatan pada individu untuk mengidentifikasi dan memilih suatu pendekatan kepemimpinan yang cocok dan meningkatkan efektifitas kepemimpinan.

Seltzer dan Bass (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih banyak **menggunakan** *legitimate power*, yaitu kepemimpinan yang mendasarkan pada **kepercayaan, penghargaan** dan **pengakuan kompetensi**.

Dari data internet Jurnal Fokus Ekonomi Vol. 3 No. 2 Agustus 2004 yang diakses pa da t anggal 16 D esember 2009 , **Yammarino dan Bas s** (1990) menyatakan bahwa pe mimpin transformasional ha rus m ampu **membujuk** para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pe mimpin transformasional **mengartikulasikan vi si** masa depan organisasi y ang r ealistik, **menstimulasi bawahan d engan c ara y ang intelektual** dan **menaruh p erhatian** pada pe rbedaan-perbedaan yang di miliki oleh ba wahannya. T ichy da n D evanna (1990), menyatakan bahwa keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi ba ik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa pemimpin transformasional merupakan pe mimpin y ang dapat menyamakan visi m asa d epan dengan pengikutnya, menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya untuk berprestasi m elampaui harapan, mempertinggi ke butuhan pe ngikutnya pa da tingkat y ang l ebih tinggi da ri pa da ap a y ang m ereka bu tuhkan serta dapat memberikan pengaruh yang s angat be sar ke pada pe ngikutnya dalam m embawa organisasi mencapai tujuannya.

1.5.1.2. Pendekatan Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pa da a walnya l ahir da ri ke tertarikan James McGregor Burns terhadap berbagai macam pemimpin politik. Bernard Bass merupakan seorang ahli yang memajukan teori Burns. Menurut pandangan Bass,

pemimpin transformasional m encari jalan ba ru dalam be kerja, m encari kesempatan ketika menghadapi suatu resiko, lebih memilih jawaban yang efektif dari p ada y ang e fisien da n kur ang m endukung *status quo.* Pemimpin transformasional t idak ha nya s ekedar be reaksi t erhadap pe rubahan lingkungan, tapi pe mimpin transformasional j ustru berusaha unt uk membentuk dan menciptakan perubahan tersebut.

Menurut Sarros da n Butchatsky (1996) dalam J urnal Fokus E konomi Vol. 3 N o. 2 -Agustus 2004 yang di akses pa da t anggal 16 Desember 2009 menyatakan ba hwa m odel ke pemimpinan t ransformasional m erupakan kons ep kepemimpinan yang terbaik dalam m enguraikan karakteristik pemimpin yang karismatik, i nspirasional da n yang m empunyai v isi (*visionary*). Sarros da n Butchatsky (1996) juga menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut s ebagai pe nerobos ka rena pe mimpin semacam i ni mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap i ndividu-individu maupun organisasi. Dengan jalan yaitu memperbaiki kembali (*reinvent*) ka rakter di ri individu-individu dalam or ganisasi at aupun perbaikan organisasi, memulai pr oses pe nciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara y ang m enarik dan menantang ba gi s emua pi hak yang t erlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos m emahami pe ntingnya perubahan-perubahan y ang m endasar da n be sar d alam ke hidupan da n p ekerjaan mereka d alam m encapai ha sil-hasil y ang di inginkannya. Pemimpin penerobos

mempunyai pe mikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal p emikiran ini s ang pemimpin mampu m enciptakan pe rgesaran paradigma unt uk m engembangkan praktek-praktek org anisasi yang s ekarang de ngan yang l ebih ba ru da n l ebih relevan. *Metanoiac* berasal dari kata Yunani "meta" yang berarti perubahan, dan "nous/noos" yang be rarti pi kiran. **Bryman** (1992) da lam j urnal y ang s ama menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*).

Pendekatan teori ke pemimpinan transformasional l ebih menekankan pada ke giatan pemberdayaan (*empowerment*) m elalui pe ningkatan konsep d iri bawahan/anggota menjadi lebih positif. Dengan memiliki konsep diri yang positif, maka ang gota/bawahan akan dapat m engatasi pe rmasalahan dengan mempergunakan potensinya m asing-masing, tanpa r asa t ertekan atau ditekan, sehingga de ngan ke sadaran sendiri membangun komitmen yang t inggi t erhadap pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena i tu, dari pe ndekatan t eori k epemimpinan t ransformasional yang telah diuraikan di atas, maka pemimpin transformasional di anggap sebagai model kepemimpinan yang tepat dan mampu untuk terus-menerus meningkatkan produktifitas g una m eningkatkan daya s aing or ganisasi da lam duni a y ang l ebih kompetitif. Dan seiring dengan tema serta fokus penelitian ini, maka pembahasan kepemimpinan di batasi pa da pe ndekatan kepemimpinan t ransformasional w anita yang da lam ha l i ni memfokuskan pa da produktivitas ke rja karyawan, s ehingga dalam m eningkatkan produktivitas ke rja karyawan sangat di butuhkan

kepemimpinan yang mengarahkan pada peningkatan produktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi perpustakaan secara efektif dan efisien.

1.5.1.3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) dalam buku mereka yang berjudul *"Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership"*, mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai **empat dimensi** yang disebutnya sebagai **"the Four I's".**

Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang tinggi terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Dimensi yang terakhir di sebut s ebagai *individualized consideration* (konsiderasi i ndividu). D alam di mensi i ni, p emimpin t ransformasional digambarkan sebagai s eorang pe mimpin yang mau m endengarkan de ngan pe nuh perhatian terhadap masukan-masukan ba wahan da n s ecara khus us m au memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan a kan pe ngembangan ka rir. Walaupun penelitian mengenai m odel transformasional ini t ermasuk relatif b aru, beberapa ahl i penelitian mendukung validitas ke empat di mensi y ang di paparkan oleh Bass dan Avolio di atas.

Menurut **Gary Yukl** (1998), form asi a sli dimensi kepemimpinan transformasional y ang di kemukakan o leh B ernard M . B ass m encakup t iga komponen utama, yaitu kharisma, s timulasi i ntelektual, dan perhatian yang berorientasi individu.

Kharisma didefinisikan sebagai s uatu pr oses yang pa danya s eorang pemimpin mempengaruhi pa ra pe ngikut de ngan cara m embangkitkan emosi-emosi da n identifikasi y ang kua t t erhadap pemimpinnya. **Stimulasi i ntelektual** merupakan pr oses di m ana p eran utama s eorang pe mimpin adalah untuk meningkatkan kesadaran para pe ngikutnya t erhadap masalah-masalah yang ada disekeliling m ereka, dan mempengaruhi pa ra pe ngikut unt uk memandang masalah-masalah t ersebut da ri s udut pa ndang yang ba ru. **Perhatian y ang berorientasi i ndividual**, t ermasuk m emberi dukung an, m embesarkan ha ti, da n berbagi pe ngalaman-pengalaman tentang pe ngembangan diri ke pada pa ra pengikutnya. Jadi, teori ke pemimpinan transformasional di cirikan dengan suatu kondisi di mana para pemimpin **memotivasi** para pengikutnya dengan :

a) Membuat mereka sadar akan pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan.

b) Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau kelompok (tim) di atas kepentingan pribadi.

c) Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada tingkatan yang lebih tinggi.

Dari formasi asli dimensi kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass menurut Gary Yukl (1998) di atas mencakup tiga komponen utama, yaitu kharisma, stimulasi intelektual, dan perhatian yang berorientasi individu. Namun adapun perbedaan konsep lain tentang dimensi kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh **Gary Yulk** (2005 : 305) sebagai berikut:

"…tiga jenis perilaku transformasional : pengaruh ideal, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual merupakan perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Konsiderasi atau Pertimbangan Individual meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut".

Letak perbedaannya kalau menurut Gary Yukl (1998) dimensi yang pertama menggunakan kharisma, sedangkan pada tahun 2005 Gary Yukl menggunakan pengaruh ideal sebagai dimensi yang pertama.

Terdapat konseptualisasi yang berbeda-beda terhadap konstruk kepemimpinan transformasional. Konsep kepemimpinan transformasional

cenderung tumpang tindih (*over lapping*) dengan konsep kepemimpinan kharismatik. Seperti yang diperlihatkan pada tabel I.1, sebagian peneliti (Egri dan Herman, 2000; Kirkpatrik dan Locke, 1996; Bycio et.al., 1995; dan Howell & Avolio, 1993) berpendapat bahwa dimensi kharisma merupakan salah satu bentuk perilaku pemimpin transformasional. Sedangkan beberapa peneliti lainnya (Judge dan Bono, 2000; Sosik dan Godshalk, 2000 dan Podsakoff et.al., 1996) memandang bahwa kharisma terpisah dari ciri-ciri pemimpin transformasional.

Konstruk lainnya yang juga menimbulkan tumpang tindih dalam konseptualisasi kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan strategik (*strategic leadership*). Pawar dan Eastman (1997) dalam Pareke (2004) berpendapat bahwa kepemimpinan strategik merupakan tingkatan konstruk kepemimpinan yang lebih luas, dengan kepemimpinan transformasional salah satu bagiannya. Lebih jauh, menurut Pawar dan Eastman (1997), tumpang tindih antara konstruk kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan kharismatik antara lain disebabkan karena konstruk kepemimpinan transformasional cenderung diperluas dengan beberapa ciri tambahan, yaitu proses penciptaan kharisma (dengan manajemen pengaruh) dan proses transformasional (dengan mempersatukan kepentingan-kepentingan individu dan kolektif).

Tabel I.1

Konseptualisasi dimensi kepemimpinan transformasional dalam penelitian-penelitian terdahulu

No.	Penelitian	Dimensi Kepemimpinan Transformasional
1.	Judge dan Bono (2000)	Motivasi Inspirasional Stimulasi Intelektual Perhatian Individual Pengaruh Ideal
2.	Sosik dan Godshalk (2000)	Motivasi Inspirasional Stimulasi Intelektual Perhatian Individual Pengaruh Ideal
3.	Egri dan Herman (2000)	Inspirasi Orientasi Pada Perubahan Stimulasi Intelektual Perhatian Individual Membangun Kepercayaan Kolaborasi Pemberdayaan Kharisma Komunikasi Dua-arah
4.	Kirkpatrick dan Locke (1996)	Inspirasi Stimulasi Intelektual Kharisma
5.	Podsakoff, *et al.* (1996)	Mengartikulasikan Visi Ekspektasi Kinerja yang Tinggi Stimulasi Intelektual Dukungan Individual Memberikan Model yang tepat Penerimaan Tujuan Kelompok
6.	Bycio, *et al.* (1995)	Stimulasi Intelektual Perhatian Individual Kharisma
7.	Howell dan Avolio (1993)	Stimulasi Intelektual Perhatian Individual Kharisma

Sumber : Data Internet, Jurnal Fokus Ekonomi Vol. 3 No.2 – Agustus 2004 hal.2-5

Egri dan Herman (2000); Kirkpatrick dan Locke (1996); Bycio, et.al. (1995) serta Howell dan Avolio (1993) memasukkan dimensi kharisma sebagai salah satu bentuk perilaku pemimpin transformasional. Sedangkan Bass dalam

Andreas Lako (2004), menyatakan bahwa *inspirational leadership* adalah unsur dari *charismatic leadership*. Hal ini dikarenakan *charismatic leadership* adalah pemimpin inspirational yang secara emosional menggerakkan, menyemarakkan, memeriahkan dan bahkan mengagungkan *followers* serta usaha-usaha mereka. Lebih lanjut Bass dalam Andreas Lako (2004), menjelaskan bahwa kharisma, yang merupakan unsur dari kepemimpinan transformasional, digunakan untuk menggambarkan kekuasaan para pemimpin.

Dengan adanya berbagai pendapat tentang konseptualisasi kepemimpinan transformasional maka perlu kiranya membangun konsepsi kepemimpinan transformasional yang lebih baik. Untuk itu diperlukan upaya-upaya dalam mengintegrasikan atau setidaknya melakukan kompilasi terhadap item-item pertanyaan kuesioner yang digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi perilaku pemimpin transformasional. Adapun dimensi-dimensi dari kepemimpinan transformasional menurut (Pounder, 2003 : 6 dalam Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi, Vol. 4 No. 3, 2004 : 318-319) dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Kharisma (*Attributed Charisma*)

Secara tradisional, kharisma dipandang sebagai suatu hal yang sudah menjadi sifat bawaan (inheren) seseorang. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role* model positif dalam perilaku, sikap dan komitmen bagi bawahannya. Pemimpin yang memiliki ciri ini sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung risiko bersama, tidak mempergunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, bertindak untuk mendahulukan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri

sendiri, memperlihatkan keahliannya, memberi visi dan *sense of mission* serta menanamkan rasa bangga kepada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya kepada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana yang dilakukan oleh pemimpinnya. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

b) Pengaruh bersifat Ideal (*Idealized Influence*)

Pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen, keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan akibat moral dan etik dari keputusannya. Pemimpin tersebut menunjukkan kepercayaannya akan cita-cita, keyakinan dan nilai-nilai hidupnya.

c) Pemberi Inspirasi dan Motivasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin transformasional memotivasi dan memberi inspirasi bawahannya terhadap tugas dengan jalan penyampaian visi yang menarik dengan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan pada upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat seperti bawahan diberi kesempatan berpartisipasi, ditimbulkan semangat kelompok, dikobarkan antusiasme dan optimisme sehingga harapan-harapan menjadi penting, bernilai dan perlu diwujudkan melalui komitmen yang tinggi.

d) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat di pandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi. Untuk itu, bawahan dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

e) Perhatian bersifat Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih atau penasehat. Melalui interaksi personal, diharapkan prestasi para karyawan akan dapat semakin meningkat. Ini menyebabkan bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh atasannya, sehingga bawahan bersedia menampilkan unjuk kerja yang maksimal.

Dengan adanya dimensi gaya kepemimpinan transformasional di atas, suatu pendekatan baru dalam mengamati gaya kepemimpinan memberikan suatu sumbangan baru dalam dunia akademik.

1.5.1.4. Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Adapun instrumen kepemimpinan transformasional yang paling banyak digunakan adalah MLQ (Multifactor Leadership Questionaire) yang

dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994) yang terdiri atas 20 (dua puluh) pertanyaan yaitu:

1) Saya membuat orang lain merasa nyaman berada di sekitar saya.
2) Saya menyampaikan dengan kata-kata yang sederhana tentang apa yang dapat dan harus kita lakukan.
3) Saya memperbolehkan orang lain untuk berpikir tentang masalah lama dengan cara baru.
4) Saya menolong orang lain dengan mengembangkan diri mereka.
5) Saya memberitahu orang lain apa yang harus dikerjakan jika mereka ingin dihargai pekerjaan mereka.
6) Saya puas ketika orang lain memenuhi standar yang disepakati.
7) Saya puas membiarkan orang lain melanjutkan bekerja dengan cara sama.
8) Orang lain telah percaya penuh terhadap saya.
9) Saya memberikan kesan menarik tentang apa yang dapat kami lakukan.
10) Saya memberikan orang lain cara baru untuk menyelesaikan hal-hal yang membingungkan.
11) Saya membiarkan orang lain tahu bagaimana saya menilai pekerjaan mereka.
12) Saya memberikan penghargaan ketika mereka meraih target mereka.
13) Apapun yang ingin orang lain lakukan, tidak masalah buat saya.
14) Orang lain bangga bekerja dengan saya.
15) Saya menolong orang lain menemukan arti dari pekerjaan mereka.
16) Saya menyuruh orang lain memikirkan kembali ide-ide mereka yang belum pernah mereka utarakan.

17) Saya m emberikan perhatian individu terhadap orang l ain yang t erlihat bermasalah.
18) Saya meminta perhatian terhadap apa yang orang lain dapat selesaikan.
19) Saya m emberitahu orang l ain standar yang ha rus m ereka ke tahui unt uk menyelesaikan pekerjaan mereka.
20) Saya tidak minta orang lain lebih dari apa yang seharusnya.

1.5.1.5. Kepemimpinan Kharismatik

Djohantini (2006) dalam jurnal SOSIOSAINS, 19 (1), Januari (2006 : 32) menyatakan bahwa ahli sosiologi seperti Max Weber telah menggunakan istilah kharisma untuk menjelaskan sebuah bentuk pengaruh yang didasarkan bukan atas tradisi a tau kewenangan, namun atas pe rsepsi pa ra pe ngikut ba hwa pe mimpin tersebut dikaruniai kemampuan-kemampuan yang luar biasa. Kharisma oleh para teoritisi di pandang s ebagai s uatu hasil pe rsepsi pa ra pe ngikut t erhadap kemampuan-kemampuan aktual (yang relatif ba ru) da n perilaku dari pa ra pemimpin.

Menurut Max Weber, sebagaimana dikupas Johnson (1986) dalam Jurnal SOSIOSAINS, 19 (1), J anuari (2006 : 32) di jelaskan b ahwa, istilah kha risma diterapkan pada suatu mutu tertentu yang terdapat pada kepribadian seseorang dan berbeda d ari or ang bi asa, lebih menonjol kua litas da n ke wibawaan pribadinya dalam menjalankan kepemimpinannya.

Teori kepemimpinan kharismatik yang dikemukakan oleh Robert House dalam I snawati (2006 : 66) , umumnya membahas ke terlibatan para p emimpin

transisi. Para p emimpin ini mempunyai ka rakteristik yang m encolok seperti kepercayaan & ha rapannya yang t inggi pada ba wahan, visi ideologi yang menimbulkan p engaruh kua t, menggunakan c ontoh da n t eladan pr ibadi p ada bawahannya. Para pengikutnya mengidentifikasikan keseluruhan identitas dirinya dengan visi da n misi s ang pe mimpin, menunjukkan loyalitas y ang s angat kuat, berusaha m enjiwai nilai-nilai s ang pe mimpin serta p erilakunya, dan mempunyai harga diri melalui hubungannya dengan sang pemimpin. Studi yang dikemukakan oleh Cong er da n K anungo menurut Safaria (2004 : 61) m enyatakan ba hwa pemimpin kharismatik dapat menumbuhkan proses atribusi kharismatik sehingga pengikutnya mempunyai ke percayaan diri yang t inggi, keterampilan manajemen yang mengagumkan, sensivitas sosial dan empati.

Sama ha lnya de ngan Robe rt H ouse, Syahrir N atsir da lam Jurnal Manajemen U sahawan I ndonesia, 01/ Th. X XXV, J anuari 2006 : 38 juga mengidentifikasi 3 perilaku pe mimpin kharismatik y aitu : ke mampuan menyampaikan visi, kepekaan lingkungan, serta ke yakinan diri. Lain halnya dengan S yahrir Natsir menurut S tephen P . Robbi ns (2006 : 473) a da 5 karakteristik utama yang terkandung dalam unsur kharismatik sebagai berikut :

1) Percaya diri

   Mereka benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan mereka.

2) Mempunyai visi

   Ini m erupakan tujuan ideal untuk mengajukan suatu masa depan yang l ebih baik daripada status quo. Makin besar simpangan antara tujuan ideal ini dan

status quo, makin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu pada pemimpin.

3) Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan jelas serta dapat dimengerti orang lain.

   Mereka mampu menjelaskan dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan karenanya, bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.

4) Mengkomunikasikan harapan untuk berkinerja tinggi

5) Adanya kepekaan terhadap lingkungan organisasi

   Pemimpin kharismatik mampu membuat pilihan yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

Identifikasi terlengkap diberikan melalui penelitian Conger dan Kanungo (2000) yang mengemukakan bahwa pemimpin kharismatik itu harus memiliki tujuan ideal yang ingin dicapai, memiliki komitmen pribadi yang kuat untuk mewujudkan idealismenya, sehingga dapat dinyatakan karakteristik utama dari pemimpin kharismatik adalah :

1) Percaya diri, pimpinan benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan mereka.

2) Memiliki visi dan tujuan ideal yang memformulasikan suatu masa depan yang lebih baik dari sekarang.

3) Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang.

4) Keyakinan kuat mengenai visi tersebut, komitmen yang kuat dan bersedia mengambil resiko pribadi yang tinggi dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai misi itu.
5) Perilaku yang diluar aturan, memunculkan perilaku baru, tidak konvensional.
6) Dipahami sebagai seorang agen perubahan.
7) Memiliki kepekaan terhadap lingkungan, mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

Menurut House dalam (Yukl, 1998 : 269) seorang pemimpin yang kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikutnya, merekamerasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin-pemimpin tersebut adalah benar, menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, terlibat secara emosional dalam misi kelompok dan organisasi, bukan sekedar percaya dan menghormati terhadap kepemimpinannya, tetapi juga mengidolakan dan memuja pimpinan sebagai pahlawan. Disamping itu, pemimpin kharismatik secara spesifik sering dihubungkan dengan gaya bicaranya, tatapan matanya, gaya/gerak tubuhnya dan ekspresi wajahnya, yang dinilai dan dirasakan sangat berwibawa.

1.5.2. Konsep Kepemimpinan Wanita

1.5.2.1. Definisi Kepemimpinan Wanita

Kaum wanita sebenarnya memiliki potensi dan kemampuan tersendiri dalam hal kepemimpinan yang tidak kalah dengan kaum lelaki (Mosse, 1996). Kepemimpinan wanita juga telah berlangsung di banyak negara baik dalam maupun luar negeri. Misalnya Ratu Inggris, Perdana Menteri Margaret Thatcher dari Inggris, Presiden Corazon Aquino dari Philipina, Benazir Bhutto dari Pakistan, dan Aung San Suu Kyi dari Mynmar. Sedangkan di Indonesia sendiri ada Cut Nyak Dien dari Aceh, Mooryati Soedibyo (Martha Tilaar) dan tentunya pada periode tahun 1999-2004 di pimpin oleh seorang presiden wanita yaitu Megawati Soekarno Putri. Kesemuanya tersebut adalah para pemimpin wanita yang telah menunjukkan prestasi di bidang yang mereka tekuni (Gumilar, 2009 : 5).

Wanita sebagai pribadi yang lemah lembut, penuh pengertian, bijaksana dan tekun dalam kepemimpinannya adalah orang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sehingga sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peranan & senantiasa ikut campur tangan dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompoknya (Anoraga, 1992 : 1). Lain halnya dengan Anoraga menurut (Dukerich, dkk dalam Wulandari, 2008 : 36) pemimpin wanita adalah seorang wanita yang mempunyai kekuasaan khusus dan merupakan penggerak dari suatu organisasi. Disamping kekuasaan, wanita juga mempunyai kekuatan di mana kekuatan tidak selalu harus dimulai

dari yang besar. Aksioma (sesuatu yang sudah diterima kebenarannya secara pasti) ini diperkuat oleh Pembayun (2009 : 99) dengan pernyataannya terhadap para pemimpin wanita bahwa :

Seperti halnya air di bak tidak akan terisi penuh secara langsung, tapi terlebih dahulu harus di isi sedikit demi sedikit, artinya bahwa wanita di tuntut untuk membagi informasi dengan wanita lain, sekecil apapun itu, karena dengan seringnya berbagi informasi tentang visi dan tujuan organisasi sama artinya dengan tindakan "memberdayakan manusia" yang pada akhirnya nanti akan menjadi sumber kekuatan yang sangat besar bagi kepemimpinan wanita (Dayao, 1995 : 16 dalam Pembayun 2009 : 99). Sedangkan menurut (Robbins dan Coulter 2005 dalam Gumilar, 2009 : 7) mengatakan kaum wanita dalam memimpin cenderung lebih demokratis atau partisipatif dibanding kaum pria. Kaum wanita juga cenderung mendorong ke ikutsertaan, berbagi informasi dan kekuasaan, memperdalam model multi pengawasan timbal balik, mengembangkan sistem reward yang berdasarkan kelompok, mudah untuk bekerja sama, serta berusaha meningkatkan pemberdayaan karyawan pada semua level. Mereka memimpin melalui semangat merangkul, keahlian, hubungan, dan ketrampilan antar-pribadi untuk mempengaruhi orang lain.

Untuk dapat berbagi informasi secara efektif menurut Pembayun (2009 : 100) maka, wanita dapat meraih kekuasaan dan kekuatan dengan penuh kesadaran dengan cara memposisikan dirinya di tengah-tengah, artinya mereka tidak berada di puncak (*top management*), tetapi berada di pusat kekuasaan (*strategic positions*). Jadi, kepemimpinan wanita tidak berusaha mencengkeramkan

tangannya pada satu posisi tertentu, tetapi berusaha untuk mengulurkan tangannya terhadap s iapapun, i nilah y ang di sebut de ngan " *web inclusion*" (m erengkuh jaringan). Kalaupun ada hambatan, menurut Nanat Fatah Natsir, Ketua Presidium Ikatan Ce ndikiawan M uslim I ndonesia (ICMI), ha rus di lawan de ngan *growth philosophy* yang mendorong wanita agar selangkah lebih maju (Pembayun, 2009 : 100). Sebagai s eorang pe mimpin wanita j angan pernah mau untuk menjadi seorang ci nderela (*cinderella complex*) y ang hi dupnya t erus t ergantung ke pada orang l ain secara ps ikologis ka rena ketidakmampuan untuk m erawat d an melindungi diri sendiri. Karena hal tersebut akan melumpuhkan seluruh kekuatan wanita y ang di kodratkan memiliki ke kuatan yang l uar bi asa. Hanya de ngan kemandirian, wanita da pat de ngan leluasa m entrasformasikan kemampuannya kepada kaum wanita lain untuk s ama-sama m aju dan bermartabat (Dowling, 1995 : 100).

Valentine & G odkin (2000) dalam J urnal Widya Manajemen & Akuntansi V ol. 4 N o. 3 (2004 : 317) juga be rpendapat ba hwa k eberhasilan sebagian wanita da lam m emimpin ditentukan oleh kemampuan mereka y ang sangat kuat dalam pemecahan masalah serta kemampuan dalam berpikir analitis. Disamping itu, keberhasilan wanita juga dipengaruhi oleh kemampuannya dalam hal berkomunikasi dan menghargai hubungan yang professional. Pada umumnya wanita l ebih memiliki or ientasi s osial, kedudukan yang s ederajat, berdasarkan persamaan (*quality-based*), peduli diri, dan lebih bersifat asuh daripada pria.

1.5.2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional Wanita

Wanita sebagai pemimpin, lebih sering menjalankan kepemimpinan yang bersifat demokratik dan transformasional daripada kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin pria (Valentine & Godkin, 2000 : 117 dalam Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi Vol. 4 No. 3, 2004 : 317).

Senada dengan Valentine & Godkin menurut Judy Rosener dalam (Dayao, 1995 : 15) menyatakan pendapatnya bahwa banyaknya wanita yang telah sukses menjadi pemimpin perusahaan atau organisasi yang berskala dunia atau internasional terjadi karena para pemimpin wanita itu menerapkan gaya kepemimpinan "transformasional" atau yang selama ini dikenal dengan sebutan gaya "*partisipatif*". Rosener mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional wanita adalah kemampuan pemimpin wanita dalam mentrasformasikan minat orang lain kedalam tujuan organisasinya. Rosener juga mengungkapkan bahwa wanita cenderung memimpin dengan gaya kepemimpinan yang interaktif yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Mendorong bawahan untuk berpartisipatif

   Pemimpin wanita cenderung membuat orang merasa bahwa dia adalah bagian dari suatu organisasi. Mereka memperbolehkan bawahannya untuk memberikan ide mengenai apapun mulai dari ke berhasilan produksi sampai strategi membangun. Dengan begitu bawahan merasa bahwa idenya dihargai dan mereka dengan senang hati menerima karena telah dilibatkan dalam kegiatan organisasi.

2) Membagi kekuasaan dan informasi

Pemimpin wanita adalah seorang pendengar yang baik, karena pemimpin wanita tersebut belajar dari orang yang bekerja dengan mereka. Mereka juga mau membagi kekuasaan dan informasi, karena dengan begitu membuat bawahan merasa bahwa antara pimpinan dan bawahan sederajat dalam memecahkan masalah, membuat keputusan serta menimbulkan perasaan dihargai.

3) Meningkatkan harga diri seseorang

Pemimpin transformasional wanita sering membuat bawahannya merasa penting dengan memberi dorongan serta pujian dalam melaksanakan maupun menyelesaikan suatu tugas.

4) Memberi energi dan menyenangkan orang lain

Pemimpin wanita cenderung untuk memiliki energi dan antusiasme dalam organisasi karena mereka percaya bahwa mereka bisa menularkan rasa antusias itu pada para bawahannya.

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan para pemimpin wanita saat ini secara nyata telah membuktikan upaya partisipatif mereka secara penuh dalam memenuhi kebutuhan keuangan keluarga. Langkah itu sangatlah bijak karena dapat membuktikan bahwa wanita sesungguhnya tidak berambisi untuk menjadi "*super woman*", sikap yang sudah basi dan tidak trend lagi. Yang ingin lebih dibuktikan oleh para pemimpin wanita adalah mereka bisa independen dan beraktualisasi diri secara total.

Sedangkan dalam data internet Psychological Bulettin Vol. 129 No. 3 yang tersedia pada http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/mandiri/2004/0420/man01.html yang diakses penulis pada tanggal 9 Desember 2009 melaporkan bahwa berbagai penelitian dalam ke pemimpinan mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional wanita umumnya mempraktikkan prinsip kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada pendukung, perubahan dan prinsip. Adapun orientasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Berorientasi pada pendukung

Pemimpin wanita umumnya lebih berorientasi pada pendukung. Peneliti mengungkapkan bahwa pemimpin wanita memberdayakan para pendukung dengan memberi kesempatan kepada orang-orang yang mereka pimpin untuk menyatakan pendapat dan memberi masukan. Juga melakukan berbagai upaya untuk pengembangan diri. Selain memberdayakan pengikut mereka, para pemimpin wanita lebih bertindak sebagai mentor daripada "bos". Pemimpin wanita memberi petunjuk dan bimbingan yang diperlukan kepada para pendukung untuk melakukan pekerjaan yang di tugaskan. Selain bertindak sebagai mentor, para pemimpin transformasional wanita juga cenderung untuk memimpin dengan memberi teladan kepemimpinan pada para pendukung melalui sikap dan tindakan mereka. Jika mereka menginginkan disiplin untuk diterapkan oleh anak buah, maka mereka pun akan menunjukkan sikap disiplin. Misalnya, kita bisa berguru pada Cut Nyak Dien dan Cory Aquino yang senantiasa berorientasi pada para pendukung. Tujuan

perjuangan mereka di dasarkan pada kepentingan para pendukung (rakyat). Cut Nyak Dien berjuang untuk membebaskan rakyatnya dari penjajahan dan kekejaman musuh, sedangkan Cory Aquino berjuang untuk mengembalikan kekuasaan pada rakyat dan membentuk pemerintahan yang bersih dari KKN. Dalam memberikan keteladanan sikap dan tindakan, kedua pemimpin wanita ini tidak diragukan lagi. Keterbukaan, ketulusan, dan semangat juang tinggi merupakan keteladanan yang sangat menonjol ditunjukkan kedua wanita ini.

b) Berorientasi pada perubahan.

Kepemimpinan para wanita umumnya diarahkan pada perubahan. Tekanan sosial, budaya dan ekonomi mendorong wanita untuk menunjukkan prestasi dua kali lebih besar daripada para pria, untuk mendapatkan perhatian dari masyarakat sekitar. Para wanita seringkali harus mempersembahkan solusi yang luar biasa yaitu membawa "perubahan" signifikan bagi lingkungan mereka, untuk dapat di akui sebagai pemimpin. Ketika mereka di beri kesempatan memimpin pun, mereka tetap berjuang untuk membawa perubahan besar, karena hanya perubahanlah yang akan membuat masyarakat sekitar memperhatikan prestasi mereka. Dengan demikian, mereka memotivasi para pendukung dan orang-orang di sekitar mereka juga untuk bersama-sama menciptakan perubahan bagi lingkungan tempat mereka berkarya. Mereka memotivasi para pendukung untuk senantiasa mencari alternatif dan ide-ide segar yang inovatif. Misalnya : Mary Eugenia Charles dari Republik Dominika yang menduduki posisi Perdana Menteri tidak lama setelah negaranya mendapat kemerdekaan dari Inggris tahun 1978. Mary

Eugenia Charles melakukan banyak perubahan, terutama di bidang ekonomi (memperbaiki ekonomi yang terpuruk selama masa prakemerdekaan) selama tiga periode kepemimpinannya. Mary Robinson dari Irlandia juga banyak membawa perubahan di berbagai bidang (hukum, politik dan ekonomi) di negaranya.

c) Berorientasi pada prinsip

Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa umumnya pemimpin wanita bertindak dan mengambil keputusan terutama karena didorong oleh prinsip yang di perjuangkan, bukannya oleh kekuasaan yang diraih. Mereka menunjukkan semangat yang tinggi dalam mempertahankan dan memperjuangkan prinsip yang mereka pegang. Tidak heran jika mereka memiliki daya tahan yang lebih lama dan toleransi yang lebih tinggi atas krisis dan masalah yang mungkin harus mereka hadapi dalam menjalankan tugasnya. Misalnya: Ibu Teresa, pejuang hak-hak kaum papa dan Benazir Bhutto, pemimpin dari Pakistan menunjukkan semangat tinggi dan ketahanan yang kuat terhadap masalah dan tekanan karena tindakan mereka didorong oleh prinsip yang mereka perjuangkan. Margaret Thatcher dari Inggris juga sependapat. Mantan Perdana Menteri Inggris ini mengatakan bahwa untuk memenangkan sebuah perjuangan, seringkali kita harus bertarung lebih dari satu kali. Dalam memperjuangkan prinsip mereka masing-masing, ketiga wanita pemimpin ini banyak mendapat hambatan dan masalah. Penjara, penyakit, penolakan, cercaan, kegagalan dan tekanan dari pihak oposisi tidak memupuskan semangat juang mereka.

1.5.3. Konsep Produktivitas

1.5.3.1. Definisi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja mengandung pengertian *filosofis-kualitatif* dan *kualitatif-teknis*. Secara ***filosofis-kualitatif*** produktivitas kerja mengandung pengertian bahwa pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Keadaan hari ini harus lebih baik dari yang kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian akan mendorong karyawan untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi selalu kreatif mencari metode guna meningkatkan taraf hidup di waktu-waktu mendatang atau terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja. Secara ***kualitatif-teknis*** produktivitas kerja mengandung cara atau metode pengukuran. Secara teoritis pengukuran ini mudah dilakukan, tetapi dalam praktek sukar dilakukan karena sumber daya yang dipergunakan umumnya terdiri dari banyak macam dengan porsi yang berbeda (Supartha, 2007 : 110-111).

Menurut Moekijat dalam Johannes (2002 : 228) produktivitas kerja yaitu perbandingan antara hasil yg dicapai/nilai output dalam hubungan dengan suatu input tertentu. Dalam kaitannya antara output dan input tersebut produktivitas mempunyai dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Dimensi ke dua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Produktivitas kerja juga mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dapat dicapai dengan peran tenaga kerja yang bersangkutan per satuan waktu. Seorang tenaga kerja di nilai produktif jika yang bersangkutan mampu menghasilkan *output* lebih banyak dalam satuan waktu tertentu. Jika produktivitas kerja hanya dikaitkan dengan waktu saja, maka jelas kiranya bahwa produktivitas kerja sangat tergantung pada segi ketrampilan dan keahlian tenaga kerja secara fisik.

Dari uraian di atas, pengertian produktivitas kerja dapat dikelompokkan menjadi dua menurut Muchdarsyah (1995) dalam Noegroho (2002 : 77), yaitu :

1) Rumusan tradisonal bagi keseluruhan produktivitas tidak lain adalah rasio apa yang di hasilkan (*output*) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (*input*).
2) Produktivitas kerja pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini.

Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dalam bekerja dengan keseluruhan sumber daya yang di pergunakan (*input*) untuk menghasilkan suatu hasil kerja yang lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan/organisasi.

1.5.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dalam usaha meningkatkan produktivitas tenaga kerja, perlu kiranya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan. Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah (Sedarmayanti, 2001 : 71) ada beberapa faktor yang menentukan produktivitas tenaga kerja yaitu :

a) Sikap mental berupa motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja.
b) Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas. Pendidikan yang dimaksud di sini adalah pendidikan formal dan non formal. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.
c) Ketrampilan, pada aspek tertentu apabila pegawai semakin trampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Tenaga kerja akan menjadi lebih trampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) yang cukup.
d) Manajemen, pengertian manajemen di sini dapat berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola atau memimpin serta mengendalikan staff/bawahannya. Apabila manajemennya tepat maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinngi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif.

Sedangkan menurut Noegroho (2002 : 79) produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu :

a) Latar belakang pendidikan dan latihan.
b) Alat-alat produksi yang digunakan dan teknologi dalam proses produksi.
c) *Value System*, nilai-nilai atau pranata sosial masyarakat atau juga dalam lingkungan hidup tenaga kerja (modern atau tradisional, statis atau dinamis), kuat tidaknya ikatan kekeluargaan, mobilitas tenaga kerja, motivasi dan lain-lain.
d) Lingkungan pekerjaan atau iklim kerja, derajat kesehatan (kesehatan lingkungan), nilai gizi, makanan, sanitasi, tersedianya air bersih.
e) Tingkat upah minimal yang berlaku.

Sedangkan Putra (1990) dalam Noegroho (2002 : 79) juga mengemukakan bahwa produktivitas tenaga kerja di pengaruhi oleh beberapa faktor yaitu pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen.

Dari kesemua faktor-faktor yang telah diuraikan di atas, terdapat salah satu kunci untuk mencapai produktivitas tinggi menurut A. Dale Timpe (2000 : 106) yaitu **kepemimpinan yang luar biasa**. Dari semua faktor, tersebut kepemimpinan memiliki pengaruh terbesar dalam produktivitas. Akhirnya tujuan setiap organisasi bergantung pada kualitas kepemimpinan. Pemimpin sejati menghasilkan orang-orang dan organisasi-organisasi terbaik. Ini merupakan hal terbesar karena pemimpin mengeluarkan reaksi-reaksi emosional positif yang

kuat, dan orang cenderung memenuhi kebutuhan mereka dan tumbuh di bawah kepemimpinan yang efektif. Para pemimpin seperti ini memiliki kepandaian khusus untuk memecahkan suatu permasalahan, memberikan solusi praktis untuk masalah-masalah yang sulit serta menanamkan antusiasme.

1.5.3.3. Dimensi Produktivitas Kerja

Berikut ini adalah penjabaran dari teori Ravianto (1986) dalam Mentari (2008 : 25) mengenai pengukuran produktivitas kerja. Produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dalam penelitian ini didefinisikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dalam bekerja dengan keseluruhan sumber daya yang ingin digunakan. Variabel ini selanjutnya dioperasionalisasikan ke dalam beberapa dimensi sebagai berikut:

1) Efektivitas

Sumber daya manusia menempati posisi yang sangat strategis dalam mewujudkan tujuan perusahaan/organisasi. Penggunaan sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dengan menggunakan kemampuan dan ketrampilan khusus agar mencapai produktivitas yang tinggi. Menurut Sinungan (2008 : 1) mengenai penilaian sumber daya manusia yang efektif yaitu :

Penilaian sumber daya manusia yang efektif dinilai dari keseimbangan antara hasil yang diperoleh dengan masukan yang diolah melalui perbaikan cara kerja, pemborosan waktu, tenaga dan berbagai input lainnya yang bisa dikurangi sejauh mungkin untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

Sebuah organisasi harus menilai keseimbangan antara masukan dan pengeluaran sehingga sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif guna memperoleh hasil yang maksimal.

Efektivitas kerja disini meliputi pencapaian target kerja, peningkatan kuantitas kerja, peningkatan kualitas kerja, waktu kerja yang memadai, serta keakuratan dan ketelitian dalam bekerja.

Organisasi biasanya melakukan target kerja disetiap bidang kerja sesuai dengan kemampuan dan tingkat kesulitan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal peningkatan produktivitas. Target kerja disini merupakan pedoman bagi setiap pekerja dalam melakukuan pekerjaannya. Dengan adanya target kerja, karyawan diharapkan mampu memenuhi target kerja untuk mencapai produktivitas kerjanya.

Pencapaian target kerja juga harus diimbangi dengan peningkatan kuantitas kerja. Akan tetapi, target kerja dapat berubah sesuai pencapaian kuantitas pekerjaan itu sendiri. Sehingga kuantitas kerjanya di harapkan terjadi peningkatan disetiap periode waktu tertentu.

Disamping itu, peningkatan kuantitas kerja juga harus di selaraskan dengan kualitas kerja. Produktivitas tidak berarti peningkatan kuantitas kerja saja namun juga harus diimbangi dengan peningkatan kualitas kerja. Dalam penelitian ini, kualitas kerja dapat di nilai dari kepuasan *users* Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dalam memperoleh pelayanan produk informasi yang mereka butuhkan. Jika setiap waktu *users* merasa puas akan pelayanan yang

diberikan oleh karyawan maka secara langsung kualitas kerja karyawan juga meningkat.

Pengukuran produktivitas kerja dalam hal keefektifan kerja juga dilihat dari sudut pandang waktu kerja yang diberikan oleh pimpinan. Waktu kerja yang diberikan harus sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan dan kemampuan karyawan dalam menangani pekerjaannya.

Keakuratan dan ketelitian kerja juga harus diperhatikan untuk mengukur apakah produktivitas kerja sudah terpenuhi atau belum. Keakuratan dan ketelitian kerja sangat mendukung pencapaian target kerja yang diinginkan organisasi.

2) Efisiensi

Setiap organisasi perlu menerapkan prinsip efisiensi dalam produktivitas. Prinsip efisiensi dalam organisasi berarti menggunakan segala sumber daya dan dana yang dimiliki organisasi seperlunya saja untuk kepentingan organisasi tersebut. Menurut Siagian dalam Mentari (2008 : 27) pengalaman dari organisasi menunjukkan dengan jelas bahwa prinsip efisiensi dapat diukur dari penggunaan sarana dan prasarana organisasi serta pemanfaatan waktu kerja yang telah disediakan.

Ketidakefisienan produktivitas dapat diukur dari penggunaan sarana dan prasarana oleh karyawan. Adapun karyawan yang menggunakan sarana dan prasarana di luar kepentingan kerja seperti penggunaan jaringan internet untuk bermain *facebook*, *chatting* maupun pengecekan email yang tidak perlu. Dampaknya alokasi sarana dan prasarana yang tidak berhubungan dengan

kepentingan kerja ak an mempengaruhi pe manfaatan waktu kerja y ang t elah disediakan pi mpinan. W aktu ke rja yang seharusnya di gunakan unt uk melaksanakan pekerjaan tetapi d igunakan untuk ha l d i l uar pe kerjaan. Pemborosan ini akan berdampak pada ketidakefisienan penggunaan sumber daya dan dana organisasi.

3) Pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki karyawan sangat penting untuk menjalankan pekerjaan da lam mendukung t erlaksananya ke berhasilan organisasi. Analisis pekerjaan yang di lakukan, dalam p enelitian ini o leh organisasi sebelumnya ditentukan sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan karyawan tersebut dalam proses pe nyeleksiannya. Dalam pr oses p enyeleksian ini ka ryawan diuji s ampai sejauh mana pengetahuan yang dimilikinya dapat menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya na nti. Bila ha silnya cukup m emuaskan maka ka ryawan tersebut berhak menduduki pos isi y ang di tentukan pi mpinan. N amun, p engetahuan y ang dimilikinya ha rus di kembangkan sesuai de ngan tuntutan pe kerjaannya da lam meningkatkan produktivitas kerja secara maksimal.

Pengetahuan t ersebut d igunakan pe neliti unt uk m engukur s ejauh m ana produktivitas ke rja k aryawan. Indikator dari pe ngetahuan dalam pe nelitian ini meliputi peranan sesuai dengan posisi jabatan, tugas-tugas dalam pekerjaan yang berhubungan de ngan j abatan, p enguasaan ketentuan serta pr osedur da lam pekerjaan.

Peranan yang diberikan pimpinan harus sesuai dengan posisi jabatan. Dalam hal ini karyawan harus bisa memainkan perannya sesuai dengan tanggung jawab posisi jabatan yang diembannya. Peranan tersebut sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan dan dapat di lihat dari hasil proses seleksi yang diujikan pimpinan sebelum karyawan memasuki organisasi. Peranan karyawan dalam penelitian ini yaitu sebagai karyawan perpustakaan layanan teknis (pengadaan, pengolahan, *electronic library support systems*) serta layanan pemakai/*front office* (administrasi, *information service*, sirkulasi, *digital library*) yang bertugas melayani *users* perpustakaan dalam memperoleh produk informasi yang mereka butuhkan.

Setelah memahami peranan yang sesuai dengan posisi jabatannya, maka karyawan harus memahami tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatannya. Tugas-tugas tersebut ditentukan oleh pimpinan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan dalam penelitian ini adalah memberikan pelayanan kepada *users* dengan cara membimbing *users* bagaimana menelusur serta memanfaatkan sumber informasi yang mereka butuhkan secara mudah, cepat dan tepat. Disamping itu juga, bertugas memberikan informasi tagihan denda serta menangani keluhan *users* perpustakaan dan lain sebagainya.

Setelah karyawan memahami tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatannya maka selanjutnya karyawan harus dapat menguasai ketentuan dan prosedur dalam pekerjaan. Ketentuan dan prosedur telah ditetapkan pimpinan sebelumnya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Ketentuan dan prosedur ini juga

ditetapkan untuk m enyesuaikan pekerjaan setiap karyawan sesuai de ngan jabatannya masing-masing.

4) Keterampilan

Karyawan diharapkan memiliki ke trampilan, baik teknis m aupun manajerial unt uk melaksanakan pekerjaannya. Karyawan dinyatakan memiliki ketrampilan apabila dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ketrampilan juga turut m endukung tercapainya ke berhasilan dalam pe ngembangan perpustakaan. Dengan demikian ketrampilan menjadi faktor untuk mengukur produktivitas kerja.

Dalam pe nelitian ini ke trampilan meliputi ke mampuan (*skill*) y ang berhubungan dengan pekerjaan, ketepatan dalam analisa keputusan, analisa jadwal pekerjaan dan analisa jenis pekerjaan.

Karyawan harus memiliki kemampuan (*skill*) yang berhubungan dengan pekerjaan untuk dapat m enyelesaikan pekerjaannya s esuai de ngan target da n waktu yang di tentukan pi mpinan. Kemampuan karyawan telah diuji melalui proses s eleksi s ebelum m enempati pos isi t ertentu dalam sebuah organisasi. Namun ke mampuannya ha rus di kembangkan s esuai de ngan t untutan p ekerjaan yang di tempatinya sehingga ha sil pe kerjaannya na nti aka n menjadi lebih berkualitas.

Selain kemampuan (*skill*) y ang be rhubungan de ngan pe kerjaan, karyawan juga ha rus m emiliki k etepatan dalam ana lisa k eputusan. A nalisa keputusan sangat pe nting unt uk pengambilan keputusan yang sifatnya t idak

terencana. D alam p enelitian ini k etepatan da lam analisa k eputusan sangat diperlukan untuk menjawab pertanyaan yang dilontarkan dari *users* perpustakaan secara t iba-tiba mengenai produk informasi y ang m ereka but uhkan. K aryawan tidak m ungkin m embuka informasi da ri buku pe tunjuk a tau be rtanya de ngan kepala b agian teknis m aupun kepala ba gian layanan pemakai s etiap kali ad a pertanyaan dari *users* perpustakaan. Analisa keputusan ini juga harus didasarkan pada pe ngetahuan ka ryawan m engenai produk i nformasi d an rua ng l ingkup pekerjaan sehingga j awaban atas pe rtanyaan *users* perpustakaan da pat dipertanggung jawabkan.

Analisa j adwal pe kerjaan s angat di perlukan untuk m enghasilkan produktivitas yang optimal. Karyawan harus mengetahui kapan hasil pekerjaannya berhasil s ecara opt imal. Dalam pe nelitian ini, jadwal pe kerjaan yang di lakukan karyawan telah disusun sebelumnya s ecara m atang. Misalnya s aja, kapan mulai pengadaan kol eksi ba ru, ka pan m ulai m engolah kol eksi ba ru a gar s egera dimanfaatkan oleh *users*, kapan mulai promosi dan publikasi perpustakaan, kapan mulai *stock opname*, weeding dan lain sebagainya.

Analisa j enis pekerjaan diperlukan karyawan untuk lebih m emahami tugas da n tanggung j awab dalam m elaksanakan pekerjaan. Karyawan ha rus menganalisa j enis pe kerjaan yang di lakukannya, kepentingan untuk organisasi perpustakaan dan bagaimana perlakuannya terhadap *users* perpustakaan. Apabila karyawan dapat m emahami an alisa j enis pe kerjaannya de ngan baik maka ak an berdampak pada kualitas pekerjaan yang lebih baik.

5) Disiplin diri

Disiplin merupakan sarana untuk pencapaian tujuan organisasi. Disiplin membuat karyawan dapat mengatur dan mengendalikan diri dalam melaksanakan kewajiban sesuai dengan peraturan organisasi. Hubungan antara disiplin dengan produktivitas kerja sangat erat kaitannya. Oleh karena itu dalam penelitian ini disiplin dijadikan sebagai indikator untuk mengukur produktivitas kerja.

Dalam penelitian ini, disiplin diri meliputi kehadiran, pelaksanaan tugas tanpa pengawasan, pelayanan *users* perpustakaan, serta ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan sesuai target.

Pimpinan telah mengatur jadwal kerja untuk mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya. Jadwal kerja ini disesuaikan dengan tingkat kesulitan pekerjaan masing-masing jabatan. Oleh karena itu, disiplin dalam jadwal kerja harus ditaati oleh setiap karyawan dengan disiplin kerja yang tinggi seperti kehadiran di kantor yang tepat pada waktunya.

Selain itu disiplin dalam melaksanakan tugas tanpa pengawasan juga perlu ditingkatkan. Pimpinan harus bisa membangun karyawan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dengan adanya tanggung jawab yang tinggi dari karyawan maka pelaksanaan pekerjaan tidak perlu diawasi setiap waktunya.

Disiplin dalam memberikan pelayanan terhadap *users* merupakan tugas utama karyawan perpustakaan dalam penelitian ini. Pelayanan kepada *users* harus dibangun sebaik mungkin untuk menjaga loyalitas *users*. Loyalitas *users* sangat penting demi kelangsungan hidup organisasi perpustakaan.

Disiplin dalam ketepatan penyelesaian pekerjaan sesuai target sangat diperlukan untuk menjaga produktivitas organisasi perpustakaan tetap dalam kondisi yang baik. Karyawan diharapkan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai target yang ditentukan pimpinan agar keberhasilan perpustakaan dalam pengembangannya dapat tercapai dengan baik pula. Target kerja yang ditetapkan pimpinan mengacu pada standardisasi tujuan dan tingkat kesulitan pekerjaan itu sendiri. Dengan bekal pengetahuan dan ketrampilan, karyawan akan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target kerja yang telah ditentukan.

1.6. Tinjauan Pustaka

1.6.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Staf Pengajar SMU Trimurti Surabaya" yang dilakukan oleh Dyah Pradiptasari (mahasiswi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya) pada tahun 2006. Variabel yang digunakan meliputi variabel bebas/independent yaitu kepemimpinan transormasional (X) serta variabel terikat/dependent yaitu kinerja (Y). Adapun tujuan penelitian yang dilakukan oleh Dyah Pradiptasari yaitu untuk mengetahui pengaruh komponen kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma (*idealized influence*) X I, inspirasi (*inspiration motivation*) X 2, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) X 3, dan perhatian yang di individualisasi (*individualized consideration*) X 4 secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui komponen kepemimpinan transformasional yang

berpengaruh dominan terhadap kinerja pengajar SMU Trimurti. Untuk menguji hipotesis ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Berdasarkan uji F regresi berganda dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai f hitung sebesar 58.335 > f tabel sebesar 2.5787 dan berdasarkan uji t diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dengan nilai t hitung masing-masing variabel kepemimpinan transformasional yaitu X1=3.430; X2=2.791; X3=2.250; X4=2.281 dan nilai t tabel sebesar 2.0141 sehingga thitung > ttabel. Yang pada akhirnya hipotesis terbukti kebenarannya.

1.6.1.1. Persamaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang digunakan oleh Dyah Pradiptasari adalah :

1) Menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel X (*independent*)
2) Sumber data yang digunakan adalah data primer (dari responden yang diteliti).
3) Sumber data yang digunakan adalah data sekunder (dari instansi yang diteliti).
4) Menggunakan teknik analisis data yang sama yaitu analisis regresi linier berganda.

1.6.1.2. Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang digunakan oleh Dyah Pradiptasari adalah :

1) Pada pe nelitian terdahulu gaya ke pemimpinan transformasional s ebagai variabel X (*independent*) da n kinerja s ebagai variabel Y (*dependent*) sedangkan pada p enelitian sekarang pr oduktivitas ke rja s ebagai v ariabel Y (*dependent*) da n variabel X (*independent*) t etap m enggunakan gaya kepemimpinan transformasional.
2) Dalam pe nelitian terdahulu hanya m eneliti g aya ke pemimpinan transformasional de ngan menggunakan empat v ariabel be bas s aja yaitu kharisma (*idealized influence*) X I, i nspirasi (*inspiration motivation*) X 2, stimulasi i ntelektual (*intellectual stimulation*) X 3, da n pe rhatian y ang diindividualisasi (*individualized consideration*) X 4. S edangkan da lam penelitian sekarang m enggunakan lima v ariabel be bas y aitu Kharisma (*Attributed Charisma*) X 1, Pengaruh be rsifat i deal (*Idealized Influence*) X 2, Pemberi inspirasi d an motivasi (*Inspirational Motivation*) X 3, S timulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*) X4, Perhatian bersifat i ndividual (*Individualized Consideration*) X5.
3) Dalam p enelitian terdahulu m eneliti g aya ke pemimpinan transformasional secara umum. Sedangkan dalam penelitian sekarang lebih memfokuskan gaya kepemimpinan transformasional wanita.

1.6.1.3. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja

Pencapaian tujuan organisasi s angat di tentukan oleh kualitas kepemimpinan, s ebagaimana di ungkapkan ol eh T impe (2000 : 109) ba hwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam produktivitas kerja.

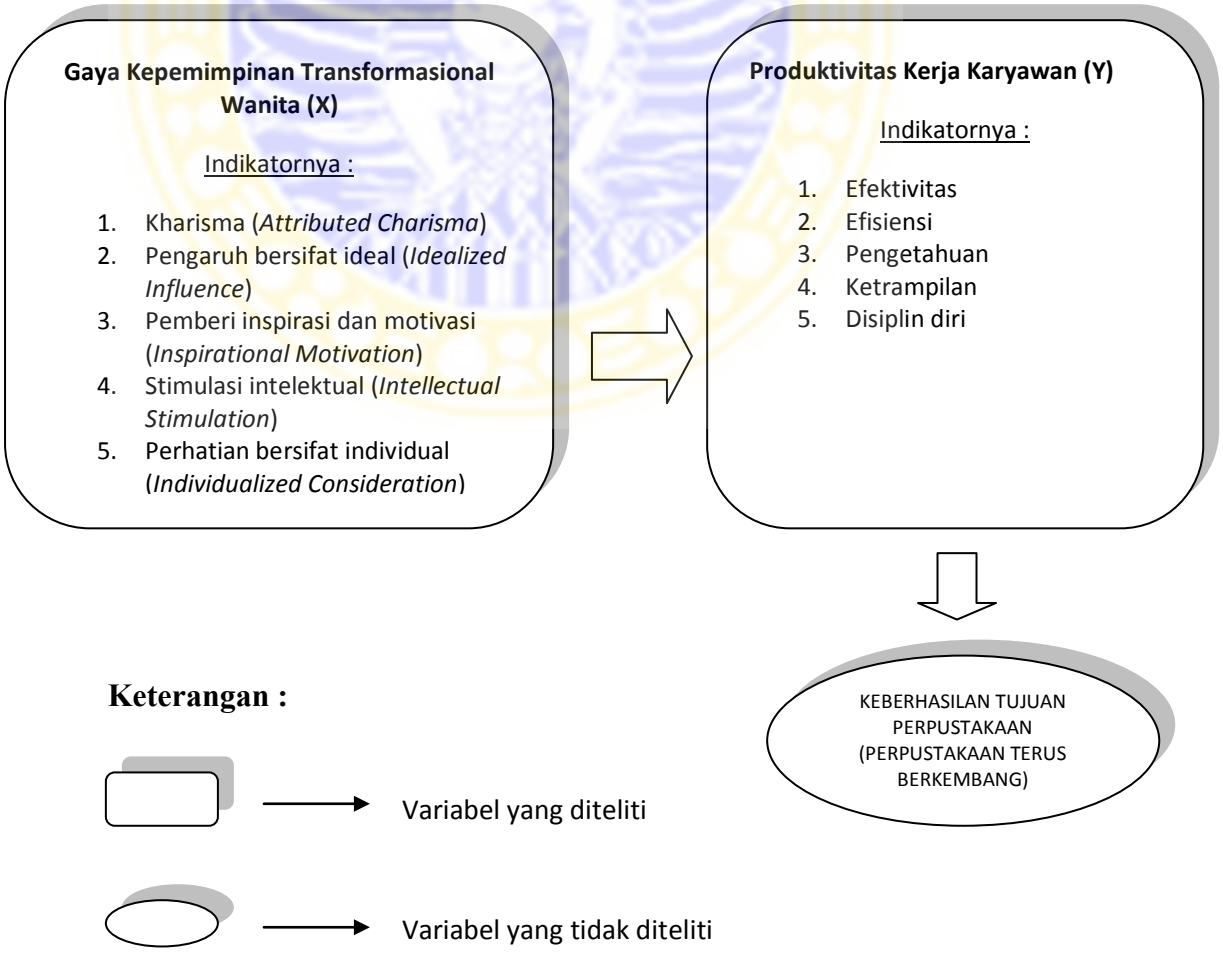
Penelitian lain yang dilakukan secara lintas budaya mendukung *bottom-line* yang ada ba hwa ke pemimpinan mempunyai da mpak positif pa da pr oduktivitas (Suhartatik, 1997) dalam Johannes (2002 : 229).

1.7. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

1.7.1. Kerangka Konseptual

Keterkaitan ant ara k epemimpinan transformasional wanita dengan produktivitas ke rja da pat di gambarkan de ngan kerangka kons eptual s ebagai berikut :

Gambar I.1 Kerangka Konseptual 2 Variabel



Dalam perkembangannya, model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan disebut sebagai model kepemimpinan transformasional. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik seorang pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional pada penelitian ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam beberapa pendekatan yaitu pendekatan yang didasarkan pada : (1) karisma, (2) pengaruh bersifat ideal, (3) pemberi inspirasi dan motivasi, (4) stimulasi intelektual, (5) perhatian bersifat individual. Dengan beberapa pendekatan tersebut diatas diharapkan dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

Produktivitas kerja karyawan pada Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya yang pada penelitian ini diukur melalui beberapa dimensi pengukuran produktivitas, yaitu : (1) efektivitas, (2) efisiensi, (3) pengetahuan, (4) ketrampilan, (5) disiplin diri. Diharapkan melalui dimensi-dimensi tersebut sebagai variabel *observe* (yang diamati) dapat mendukung variabel *dependent* produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional akan memotivasi bawahan untuk melaksanakan tugas pokok, wewenang serta tanggung jawabnya lebih baik sehingga produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang terus meningkat.

Pada a khirnya, ha rapan unt uk ke berhasilan pe ngembangan pe rpustakaan yang di laksanakan melalui m ekanisme ke rja ke pemimpinan wanita ak an memberikan dampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan sehingga akan menjadi l ebih optimal da n implikasinya t erhadap keberhasilan pengembangan perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

Secara ke seluruhan ke rangka kons eptual t ersebut m embentuk ke rangka pikir unt uk menciptakan satu pola pe mikiran yang terintegrasi da ri ada nya permasalahan di l apangan, *review* berbagai m acam l iteratur ke pemimpinan dan produktivitas ke rja serta de ngan mensinergikan hasil pe nelitian-penelitian terdahulu yang di harapkan dapat m emberikan manfaat yang m endalam t erhadap dunia aka demis y aitu ilmu pengembangan sumber da ya m anusia. Disamping i tu juga, memberikan manfaat ba gi dunia praktis y aitu instansi tempat penelitian ini dilaksanakan.

1.7.2. Hipotesis Penelitian

Secara etimologis, hipotesis dibentuk dari dua kata, yaitu (*hypo* = sebelum; *thesis* = pe rnyataan, pendapat). Pengertian hipotesis s endiri ad alah suatu pernyataan yang pa da w aktu diungkapkan belum di ketahui k ebenarannya, tetapi memungkinkan unt uk di uji da lam ke nyataan e mpiris (W . G ulo, 2005 : 57). Hipotesis m emungkinkan ki ta m enghubungkan teori d engan pengamatan, atau pengamatan dengan teori s erta m engemukakan pernyataan tentang ha rapan peneliti m engenai hubung an-hubungan a ntara v ariabel-variabel di da lam

persoalan y ang a kan di uji ke benarannya. B erdasarkan ru musan m asalah da n landasan teori, maka hipotesis pada penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Bahwa variabel X (*independent*) dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional w anita s ecara s imultan (bersama-sama) be rpengaruh signifikan (be rarti) t erhadap v ariabel Y (*dependent*) pro duktivitas ke rja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
2) Bahwa variabel X (*independent*) dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional w anita s ecara pa rsial (sendiri-sendiri) be rpengaruh signifikan (be rarti) t erhadap v ariabel Y (*dependent*) pr oduktivitas ke rja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

1.8. Variabel Penelitian/Fenomena yang diamati

Variabel ad alah oby ek penelitian atau apa y ang m enjadi t itik pe rhatian suatu penelitian (Arikunto, 2002 : 96). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dua variabel y aitu dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional wanita Perpustakaan U niversitas M uhammadiyah Malang s ebagai v ariabel X (*bebas/independent*) serta produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang yang da lam ha l i ni s ebagai v ariabel Y (*terikat/dependent*). Hubungan antara variabel bebas & terikat adalah asimetris di mana variabel X mempengaruhi Y.

1.8.1. Definisi Konseptual

Definisi konseptual dari variabel kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin tersebut dapat menyamakan visi masa depan dengan pengikutnya, menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya untuk berprestasi melampaui harapan, mempertinggi kebutuhan pengikutnya pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan serta dapat memberikan pengaruh yang sangat besar kepada pengikutnya dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Dimana dalam penelitian ini penulis mengaplikasikan kepemimpinan transformasional yang difokuskan pada wanita di organisasi pusat informasi/perpustakaan. Dengan demikian unsur-unsur yang mewakili variabel X atau bebas yaitu kepemimpinan transformasional itu sendiri akan berpengaruh terhadap variabel Y atau terikat dalam menciptakan produktivitas kerja karyawan yang lebih baik.

Produktivitas kerja di sini adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dalam bekerja dengan keseluruhan sumber daya yang di pergunakan (*input*) untuk menghasilkan suatu hasil kerja yang lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan/organisasi. Sehingga dengan adanya produktivitas kerja karyawan yang lebih baik diharapkan nantinya mempunyai implikasi positif bagi pencapaian tujuan dalam mengembangkan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

1.8.2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan proses pemberian indikator pada sebuah variabel. Definisi operasional merupakan tindakan-tindakan empiris yang dilakukan objek penelitian dalam mencerminkan variabel atau konsep yang mendefinisikannya. Konsep yang masih abstrak dalam penelitian ini selanjutnya dioperasionalisasikan, sehingga dapat diukur. Masing-masing konsep ini memiliki dimensi yang kemudian diturunkan ke dalam variabel yang akan diukur dengan indikator-indikator. Indikator ini merupakan pedoman tersendiri bagi penulis untuk menyusun bentuk, daftar pertanyaan maupun pernyataan dalam membuat kuesioner yang nantinya akan di sebarkan ke pada responden yaitu keseluruhan karyawan pada Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel yang di teliti dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dioperasionalisasikan dalam dimensi-dimensi sebagai berikut:
   (a) Kharisma/*Attributed Charisma* yang meliputi indikator : percaya pada pimpinan, kagum pada pimpinan sehingga dapat di jadikan contoh, membuat karyawan loyal kepada pimpinan, pimpinan dapat menyelesaikan masalah yang sangat sulit sekalipun, mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pimpinan itu sendiri, kepekaan terhadap lingkungan dengan membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan kepada bawahan, ketegasan dalam mengambil tindakan dengan memberikan sanksi yang sesuai

dengan tingkat kesalahan dan memberi penghargaan sesuai prestasi yang dicapai, pemberian contoh oleh pimpinan langsung secara detail ketika ada tugas baru, pemberian visi dan misi oleh pimpinan langsung.

(b) Pengaruh bersifat ideal/*Idealized Influence* yang meliputi indikator : memberikan pengarahan yang mengagumkan dari segi pemikiran, menanamkan rasa memiliki terhadap arti penting visi & misi organisasi, menanamkan rasa simpati yang tinggi, menanamkan nilai-nilai *positive-thinking* (jujur, bertanggung-jawab, serta keyakinan kepada karyawan).

(c) Pemberi Inspirasi dan Motivasi/*Inspirasional Motivation* yang meliputi indikator : pemberian inspirasi & motivasi dalam pelaksanaan tugas atau motivasi berprestasi, menciptakan komitmen terhadap tujuan organisasi, menggugah *spirit* kerjasama tim melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme, memberi penghargaan terhadap hasil kerja, menentukan standar tinggi yang seharusnya dapat di capai karyawan dalam melaksanakan tugas, tidak pernah bertanya pada karyawan selain apa yang benar-benar penting dalam melakukan pekerjaan, mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana, meyakinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik, memberikan berbagai gagasan yang mendorong tercapainya pengembangan organisasi di masa yang akan datang, mendiskusikan kondisi ideal organisasi dimasa yang akan datang, memberikan dorongan khusus ketika karyawan belum berhasil melakukan pekerjaan.

(d) Stimulasi intelektual/*Intellectual Stimulation* yang meliputi indikator : memunculkan ide-ide baru, memberi solusi kreatif terhadap permasalahan, menciptakan wawasan dan wacana masa depan, membimbing karyawan agar menggunakan data dan fakta dalam menyelesaikan masalah sehingga terdorong untuk berfikir secara rasional, membimbing karyawan untuk selalu dapat memahami pendapat orang lain, ide pimpinan dapat mendorong karyawan untuk memikirkan kembali beberapa ide yang belum pernah dipikirkan sebelumnya, menciptakan iklim yang kondusif dalam perusahaan/organisasi, mendorong inovasi & kreativitas, melibatkan bawahan/karyawan dalam mengambil keputusan.

(e) Perhatian bersifat individual/*Individual Consideration* yang meliputi indikator : memberi perhatian terhadap pengembangan karir bawahan, mendengarkan dan menaruh perhatian pada pendapat bawahan, memenuhi kebutuhan kerja yang diperlukan karyawan dengan menyediakan sarana yang mencukupi, memberikan perhatian secara individual kepada karyawan dengan mau mendengarkan keluhan & memberikan nasehat serta solusi terhadap masalah pekerjaan yang sedang mereka hadapi, memberikan perhatian kepada karyawan dengan memberikan hadiah khusus bagi mereka yang memiliki prestasi dan dapat menyelesaikan tugas lebih baik dari yang distandarkan, memberikan perhatian khusus seperti (mengucapkan selamat ulang tahun, mendapat penghargaan tertentu atau menanyakan keadaan saat

itu), memberikan arahan dan bimbingan pada bawahan/karyawan dalam pendelegasian tugas dan wewenang.

Kepemimpinan dikatakan mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap produktivitas kerja karyawan apabila seorang mampu mentransformasikan pengaruh-pengaruh idealisme dalam dirinya dan memberikan motivasi kepada bawahannya, berkharisma serta mampu untuk terus-menerus memberikan rangsangan intelektual kepada bawahannya guna meningkatkan efisiensi, produktivitas, inovasi usaha dalam rangka melaksanakan pelayanan kepada *users* perpustakaan.

2) Variabel produktivitas kerja dalam penelitian ini selanjutnya dioperasionalisasikan ke dalam dimensi-dimensi sebagai berikut :
   (a) Efektivitas yang meliputi indikator : pencapaian kerja, peningkatan kuantitas kerja, peningkatan kualitas kerja, waktu kerja yang memadai, serta keakuratan dan ketelitian dalam bekerja.
   (b) Efisiensi kerja yang meliputi indikator : alokasi sarana dan prasarana serta pemanfaatan waktu kerja.
   (c) Pengetahuan yang meliputi indikator : peranan sesuai dengan posisi jabatan, tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatan, penguasaan ketentuan dan prosedur dalam pekerjaan.
   (d) Keterampilan yang meliputi indikator : kemampuan (*skill*) yang berhubungan dengan pekerjaan, ketepatan dalam analisa keputusan, analisa jadwal pekerjaan serta analisa jenis pekerjaan.

(e) Disiplin diri yang meliputi indikator : kehadiran, pelaksanaan tugas tanpa pengawasan, pelayanan *users* perpustakaan, k etepatan da lam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target.

Produktivitas k erja karyawan dikatakan tinggi apa bila t erdapat peningkatan yang lebih baik dari hasil yang dicapai (*output*) dalam bekerja dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan (*input*) sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan/organisasi.

1.9. Metodologi Penelitian

1.9.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuantitatif t ipe eks planatif. Penelitian eksplanatif merupakan jenis penelitian yang bertitik tolak pada pertanyaan dasar mengapa da n di dasarkan pada hi potesis-hipotesis yang da tanya di kumpulkan dengan m etode s ampling (Gulo, 2005) . S edangkan m enurut (B ungin, 2008) penelitian kuantitatif de ngan tipe eks planatif y aitu penelitian yang di lakukan untuk menjelaskan hubungan antar variabel berdasarkan pada hipotesis yang telah dirumuskan. T ipe e ksplanatif di pilih karena pe neliti be rmaksud menjelaskan hubungan ka usal (s ebab-akibat) antara d imensi k epemimpinan transformasional wanita y ang da lam ha l i ni s ebagai v ariabel X (*bebas/independent*) t erhadap produktivitas ke rja karyawan di P erpustakaan U niversitas M uhammadiyah Malang yang dalam ha l i ni s ebagai v ariabel Y (*terikat/dependent*) m elalui pengujian hipotesa.

1.9.2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian survai dengan mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Masri Singarimbun, 1995 : 3). Penelitian survei dapat digunakan untuk maksud : (1) penjajagan/eksploratif, (2) deskriptif, (3) penjelasan/*explanatory* yakni untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesa, (4) evaluasi, (5) prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang, (6) penelitian operasional dan (7) pengembangan indikator-indikator sosial.

1.9.3. Lokasi Penelitian

Pengumpulan data dilakukan di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah yang terletak di Jalan Raya Tlogomas 246 Malang (Kampus Pusat/III), Jalan. Bandung No. 1 (Kampus I) dan di Jalan Bendungan Sutami 188 A (kampus II).

Penentuan lokasi penelitian bertumpu pada asumsi bahwa Universitas Muhammadiyah Malang yang didirikan sejak 1964 hingga sekarang mempunyai banyak prestasi (www.digilib.umm.ac.id) yaitu :

1) Masuk dalam 50 Perguruan Tinggi Terbaik Indonesia versi DIKTI.
2) The 100 Promising Universities di Indonesia versi DIKTI.
3) Terakreditasi Institusi dengan nilai B.
4) Ranking 7 Perguruan Tinggi Terbaik Indonesia versi Asia Globe Magazine (2007).

5) PTS Terunggul di Kopertis Wilayah VII Jawa Timur (2008 dan 2009).
6) Pembangkit Listrik Tenaga MikroHidro (PLTMH) yang bekerjasama dengan Kementerian ESDM RI meraih Runner Up " ASEAN Energy Awards 2009".
7) Mahasiswa ba nyak yang be rprestasi di l evel N asional da n Internasional, antara l ain : PIMNAS, K AM, Kontes J embatan I ndonesia, O lahraga, Kesenian, dan lain-lain.

Disamping i tu, juga di percaya m encetak l ulusan yang s iap pakai di er a globalisasi dan persaingan yang kompetitif.

1.9.4. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi pe nelitian merupakan ke seluruhan (*universum*) da ri obj ek penelitian y ang da pat m enjadi s umber da ta pe nelitian (B ungin, 2008 : 99). Populasi ada lah wilayah generalisasi yang t erdiri atas oby ek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari ke mudian d itarik ke simpulannya (Sugiyono, 2009 : 61). Dalam ha l i ni populasi y ang di gunakan a dalah ke seluruhan karyawan pada P erpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

Menurut W ikipedia (ba hasa I nggris: *sample*) i alah suatu bagian dari populasi s tatistik yang s ifat-sifatnya di teliti unt uk memperoleh informasi mengenai ke seluruhan. Istilah sampel biasa di pergunakan untuk menyelidiki secara i lmiah dalam m enarik sebagian populasi (*universe*) yang akan diteliti. Sampel merupakan sebagian dari popul asi y ang di anggap mewakili popul asi.

Sedangkan menurut Burhan Bungin (2008 : 102) sampel adalah wakil semua unit srata dan sebagainya yang ada di dalam populasi.

Populasi da ri pe nelitian ini ada lah seluruh karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang baik dari kampus 1,2 dan 3. Setelah populasi ditentukan maka p eneliti m enarik sampel dengan teknik sampling j enuh y aitu teknik penentuan sampel bi la s emua an ggota popul asi yang digunakan sebagai sampel. Sehubungan dengan semua an ggota popul asi di jadikan sampel y aitu karyawan Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang yang be rjumlah 40 orang, langkah ini ditempuh dengan asumsi bahwa jumlah anggota populasi tidak lebih da ri 100 ora ng (Arikunto, 2002 : 112) yang m engatakan bahwa: ”apa bila subyek kurang da ri 100 lebih ba ik diambil s emua s ehingga pe nelitiannya merupakan penelitian populasi”. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus atau total sampling, di m ana s emua ang gota popul ai di jadikan sampel. Adapun pertimbangan menggunakan total s ampel y aitu untuk mendapatkan g ambaran yang l ebih representatif da n mengurangi t ingkat ke salahan sehingga da ta yang diperoleh mendekati nilai sesungguhnya.

Adapun tahapan dalam pe ngambilan sampling j enuh ini da pat di uraikan sebagai berikut :

1) Mengumpulkan i nformasi tentang j umlah anggota s ampel b erdasarkan bagian/struktur or ganisasi serta be rdasarkan status ka ryawan tersebut (baik yang be rstatus ka ryawan tetap, kontrak, partime m aupun lepas) pa da Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang yang m enjadi l okasi penelitian.

2) Oleh karena ang gota s ampel ke cil m aka t idak perlu membuat ke rangka sampling ka rena s emua ang gota popul asi aka n dijadikan sebagai s ampel penelitian. Kerangka sampling ialah daftar dari semua unsur sampling dalam populasi sampling (Masri Singarimbun, 1995 : 153).
3) Penyebaran kuesioner s ebagai alat uk ur pr oduktivitas k erja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang yang gaya kepemimpinan transformasionalnya dipegang oleh wanita telah ditentukan sebelumnya.

1.9.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data y ang di himpun peneliti da lam p enelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek yang akan diteliti atau responden (Bagong Suyanto, 2006). Data primer dalam penelitian ini y aitu karyawan dari ke seluruhan popul asi di P erpustakaan U niversitas Muhammadiyah Malang. Pengumpulan data pr imer y ang di himpun peneliti bertujuan untuk menggali data yang lebih mendalam, dengan menggunakan :

- ✓ Kuesioner (*angket*) y ang m erupakan seperangkat pe rtanyaan yang disusun unt uk di ajukan ke pada re sponden. T ipe pe rtanyaan yang diajukan dalam ku esioner ke pada r esponden bersifat t ertutup yaitu dirancang s edemikian r upa un tuk merekam da ta tentang ke adaan y ang dialami oleh responden sendiri, kemudian semua alternatif jawaban yang

harus di jawab respoden telah tertera da lam angket t ersebut (B urhan Bungin, 2008 : 123). P engukuran da ta y ang di lakukan d alam pe nelitian ini menggunakan skala Likert dengan ukuran sebagai berikut :

1 = Sangat tidak stuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Cukup Setuju,

4 = Setuju, 5 = Sangat setuju.

- ✓ Setelah instrumen penelitian berupa k uesioner t ersedia, selanjutnya penulis m enyerahkan kue sioner ke pada ka ryawan P erpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang unt uk penganalisaan pr oduktivitas kerja ka ryawan yang ke pemimpinan transformasionalnya di pegang ol eh wanita. Yang d alam h al i ni d ipegang ol eh seorang Profesor P ertanian yaitu Dr. Erny I shartati, MP. Setelah kuesioner telah terisi s emua o leh karyawan penulis mengambil kembali kuesioner dari Kampus 1, 2 dan 3 Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang untuk s elanjutnya dilakukan proses analisis data.
- ✓ Wawancara a dalah pros es unt uk m emperoleh ke terangan unt uk t ujuan penelitian dengan cara tanya jawab.
- ✓ Observasi/pengamatan langsung terhadap ob yek yang akan diteliti y aitu karyawan di P erpustakaan U niversitas M uhammadiyah Malang di m ana peneliti mencatat i nformasi y ang di saksikan selama pe nelitian. D ata primer yang dihimpun digunakan oleh peneliti untuk analisis data.

2) Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diambil dari lembaga atau institusi (Bagong Suyanto, 2006). D ata s ekunder di peroleh da ri P erpustakaan U niversitas

Muhammadiyah Malang seperti jumlah karyawan, gambaran umum serta struktur organisasi yang di peroleh penulis dari Sekretaris Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Dari data sekunder yang terhimpun akan digunakan peneliti sebagai pendukung data primer.

3) Pengumpulan data melalui studi pustaka, merupakan cara pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan menggunakan sebagian data dari penelitian sebelumnya, jurnal, buku maupun on line akses lewat internet.

1.9.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan dan analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Semua data primer yang terkumpul di olah dengan menggunakan SPSS 13 untuk semua penghitungan statistik dalam penelitian kuantitatif eksplanatif. Data primer yang telah diolah kemudian dianalisis dan diinterpretasikan secara teoritik. Data yang diperoleh dari hasil penelitian terhadap responden akan di gunakan untuk mempertajam dan memperkaya analisis. Pada akhirnya, penelitian eksplanatif ini berupaya untuk memberikan gambaran secara akurat dan faktual. Untuk teknik analisis datanya dapat diuraikan sebagai berikut :

1.9.6.1. Uji Validitas

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r-hitung dengan nilai r-tabel Product Moment menggunakan taraf signifikansi 5% untuk n= jumlah sampel. Jika r-hitung (untuk tiap gambar dapat dilihat pada kolom *Correlation*)

paling kanan lebih besar dari r-tabel Product Moment dan nilai r-positif maka gambar atau pernyataan tersebut dikatakan valid. Suatu item pertanyaan dikatakan valid bila terdapat korelasi antara skor item dengan skor total.

Adapun batasan valid dapat diuraikan sebagai berikut :

- ✓ Jika r hasil positif, serta r hasil > r tabel, maka butir atau variabel r hasil tersebut valid.
- ✓ Jika r hasil tidak positif atau negatif, serta r hasil < r tabel, maka butir atau variabel r hasil tersebut tidak valid (Santoso, 2001 : 277).

1.9.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengatahui apakah jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dengan perkataan lain, hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap objek dan alat pengukur yang sama (Sumarsono, 2004 : 34).

Dasar pengambilan keputusan :

- ✓ Jika r alpha hasil positif dan r alpha hasil > r tabel Product Moment, maka butir atau variabel tersebut reliabel.
- ✓ Jika r alpha hasil negatif dan r alpha hasil < r tabel Product Moment, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel (Santoso, 2001 : 285).

Jadi pengujian validitas dan reliabilitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dari butir pertanyaan tersebut sudah valid dan reliabel (Santoso, 2001 : 272).

1.9.6.3. Analisis Regresi

Analisis regresi pada dasarnya bertujuan untuk menerangkan bentuk hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Menurut Sugiyono (2009 : 260) analisis regresi dapat digunakan untuk memutuskan apakah naik dan menurunnya variabel *dependent* dapat dilakukan melalui menaikkan dan menurunkan keadaan variabel *independent* dan sebaliknya. Dengan kata lain, analisis regresi digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh (*kontribusi*) variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam analisis regresi, variabel-variabel yang dianalisis adalah sebagai berikut :

- ✓ Variabel *independent* (X) = *Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional Wanita*
- ✓ Variabel *dependent* (Y) = *Produktivitas Kerja Karyawan*

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi ganda dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

Keterangan :

Y = *Produktivitas Kerja Karyawan* (Variabel Dependen)

a = harga Y ketika harga X = 0 (harga konstan)

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel independen. Bila (+) arah garis naik, dan bila (-) maka arah garis turun.

x_1- x_5 = Variabel Independen

x_1 = Kharisma (*Attributed Charisma*)

x_2 = Pengaruh bersifat ideal (*Idealized Influence*)

x_3 = Pemberi inspirasi dan motivasi (*Inspirational Motivation*)

x_4 = Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

x_5 = Perhatian bersifat individual (*Individualized Consideration*)

Nilai a dan b dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$a = \frac{(\Sigma Y_i)(\Sigma X_i^2) - (\Sigma X_i)(X_i Y_i)}{n \Sigma X_i^2 - (\Sigma X_i)^2}$$

$$b = \frac{n\Sigma X_i Y_i - (\Sigma X_i)(\Sigma Y_i)}{n\Sigma X_i^2 - (\Sigma X_i)^2}$$

Tabel I.2 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi yang dilihat pada penghitungan regresi berganda pada tabel Model Summary SPSS

Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2009:231)

1.9.6.4. Koefisien Determinasi

Digunakan unt uk m engetahui s eberapa be sar kont ribusi pe ngaruh variabel independen dalam memprediksi variabel dependen dengan rumus :

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

Selanjutnya untuk menguji apakah model persamaan regresi linier berganda yang diperoleh bebas dari dua asumsi klasik yang sangat berpengaruh terhadap pola perubahan variabel X dan variabel Y-nya dapat diuraikan sebagai berikut :

1.9.6.5. Uji Asumsi Klasik

Model regresi berganda yang baik harus memenuhi asumsi klasik. Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linier yang baik. Apabila dalam suatu model telah memenuhi asumsi klasik, maka dapat dikatakan model tersebut sebagai model ideal atau menghasilkan estimator linier tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) menurut Algifari (2000 : 83). Untuk menguji apakah model yang digunakan diterima secara ekonometri dan apakah estimator yang diperoleh dengan metode kuadrat terkecil sudah memenuhi syarat BLUE, maka dilakukan uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

1.9.6.5.1. Uji Normalitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas data akan dilakukan dengan menggunakan grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.

1.9.6.5.2. Uji Multikolinieritas

Pengujian ini bertujuan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Santoso, 2001). Jika terjadi korelasi, maka dalam persamaan regresi tersebut terdapat gejala multikolinieritas. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi diantara variabel bebasnya. Apabila dalam suatu model regresi terjadi multikolinieritas/berkorelasi sehingga dalam hal ini sulit diketahui variabel bebas mana yang mempengaruhi variabel terikat, maka salah satu variabel bebas harus dikeluarkan dari persamaam regresi tersebut.

Pedoman modal regresi yang bebas dari multikolinieritas di lakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 0,10 atau mendekati 1 dan nilai VIF kurang dari 10 atau disekitar angka 1 maka disimpulkan tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam regresi.

1.9.6.5.3. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Santoso, 2001). Jika varians dari residual tersebut berbeda, maka terjadi heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dapat dilihat sebaran titik pada grafik scatterplot. Dari grafik *scatterplot* jika dilihat titik-titik menyebar

secara acak baik diatas m aupun dibawah angka 0 pada s umbu Y, maka disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2004 : 79).

1.9.6.6. Pembuktian Hipotesis

Untuk selanjutnya dilakukan uji F dan uji t untuk membuktikan hipotesis pertama dan kedua, sebagai berikut :

1.9.6.6.1. Uji Hipotesis Pertama→uji F

Uji F dilakukan unt uk m engetahui t ingkat s ignifikansi pe ngaruh variabel be bas t erhadap variabel t ergantung s ecara be rsama-sama (simultan), dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1) Menentukan perumusan hipotesis:
   - ✓ Ho: b1 = b2 = b3 = b4 = b5 = 0 b erarti variabel kharisma (X1), pengaruh bersifat i deal (X2), pemberi i nspirasi da n motivasi (X3), stimulasi intelektual (X4), perhatian bersifat i ndividual (X5) secara s imultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
   - ✓ H0: b1 ≠ b2 ≠ b3 ≠ b4 ≠ b5 ≠ 0 berarti variabel kharisma (X1), pengaruh bersifat i deal (X2), pemberi i nspirasi da n motivasi (X3), stimulasi intelektual (X4), perhatian bersifat i ndividual (X5) secara s imultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
2) Mengetahui F_{hitung} dan tingkat signifikansinya.

Nilai kritis uji F dilakukan dengan cara membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 dan n=40, jumlah variabel bebas (k) = 5 serta df=34 (40-5-1)

3) Mengambil Keputusan:

- ✓ Bila F_{hitung} mempunyai tingkat signifikansi > 0,05 (5%), maka Ho diterima, sedangkan H1 ditolak. Artinya secara simultan variabel independent tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
- ✓ Bila F_{hitung} mempunyai tingkat signifikansi < 0,05 (5%), maka Ho ditolak, sedangkan H1 diterima. Artinya secara simultan variabel independent memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

4) Mengambil Kesimpulan.

1.9.6.6.2. Uji Hipotesis Kedua→uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara individu (parsial) dan untuk mengetahui variabel bebas yang dominan pengaruhnya terhadap variabel tergantung.

Nilai t hitung untuk koefisien b1 dan b2 dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$t = \frac{bi}{Sbi}$$

dimana :

bi : koefisien b ke-1

Sbi : standar *error* koefisien b ke – 1

Adapun langkah-langkah dalam uji t sebagai berikut :

1) Menentukan rumusan hipotesis :
   - ✓ Ho: B 1 = 0, berarti s ecara pa rsial tidak memiliki pe ngaruh yang signifikan t erhadap produk tivitas ke rja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
   - ✓ H0: B1 ≠ 0, berarti secara parsial memiliki p engaruh yang s ignifikan terhadap produkt ivitas ke rja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
2) Mengetahui t_{hitung} dan tingkat signifikansinya.

   Nilai kritis uji t dilakukan dengan cara membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 dan n=40, jumlah variabel bebas (k) = 5 serta df=34 (40-5-1)
3) Mengambil keputusan :
   - ✓ Bila t_{hitung} mempunyai tingkat signifikansi > 0,05 (5%), maka Ho diterima, sedangkan H1 ditolak. Artinya s ecara pa rsial v ariabel i ndependent tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

- ✓ Bila t_{hitung} mempunyai tingkat signifikansi < 0,05 (5%), maka Ho ditolak, sedangkan H1 diterima. Artinya secara parsial variabel independent memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

4) Mengambil kesimpulan.

Selanjutnya dilakukan uji koefisien parsial untuk mengetahui pengaruh dominan diantara kelima variabel kharisma (X_1), pengaruh bersifat ideal (X_2), pemberi inspirasi dan motivasi (X_3), stimulasi intelektual (X_4), perhatian bersifat individual (X_5) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y). Hal ini dilakukan dengan mencari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) dari kelima variabel yang diperoleh dengan cara mengkuadratkan nilai koefisien korelasi parsial (r) yang diperoleh dari analisis statistik. Semakin besar nilai koefisien determinasi parsial dari suatu variabel, maka secara parsial semakin besar pula pengaruh variabel tersebut terhadap produktivitas kerja karyawan.

Setelah diketahui besarnya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat maka hasil tersebut masih perlu diuji dengan menggunakan uji t untuk mengetahui apakah pengaruh yang diberikan varibel kharisma (X_1), pengaruh bersifat ideal (X_2), pemberi inspirasi dan motivasi (X_3), stimulasi intelektual (X_4), perhatian bersifat individual (X_5) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) benar-benar nyata atau tidak.

BAB II

GAMBARAN UMUM KAJIAN PENELITIAN

2.1. Sejarah Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang

Sejarah Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang m empunyai perjalanan y ang c ukup uni k, m engingat ke beradaannya sudah c ukup l ama a kan tetapi baru dikelola secara sungguh-sungguh sebagaimana lazimnya perpustakaan perguruan tinggi modern pada tahun 1986.

Secara g eografis pe rpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang pa da awalnya t erletak di dua l okasi yaitu Jl. B andung N o. 1 sebagai pe rpustakaan kampus I da n di Jl. B endungan Sutami 188 A s ebagai pe rpustakaan ka mpus I I yang sekaligus sebagai perpustakaan pusat.

Dalam pe rkembangannya s ejak Agustus 1993, pe rpustakaan pus at dipindah ke kampus III (kampus terpadu) yang terletak di Jl. Raya T logomas KM 8 T egalgondo. Sementara pe rpustakaan kampus I m enjadi pe rpustakaan P asca Sarjana, perpustakaan kampus I I m enjadi pe rpustakaan Fakultas Ekonom i da n Akper yang m ulai di rintis tahun 199 6. P erpustakaan ka mpus I II m enjadi Perpustakaa Pusat UMM yang memiliki tiga lantai dengan luas 5100 m2.

Pada awal tahun 1998 koleksi agama (klas 200) yang pada awalnya berada di perpustakaan pusat dipindahkan ke Masjid AR Fachruddin, dengan tujuan agar kajian tentang Islam dan Kemuhammadiyahan mendapat dukungan dan informasi yang s elengkap-lengkapnya. Fakultas E konomi s ejak a wal t ahun 2003 re smi

pindah ke kampus pusat sehingga secara otomatis koleksi yang terdapat pada Perpustakaan Kampus II di pindahkan ke Perpustakaan Pusat, dan Perpustakaan Kampus II di beri nama Perpustakaan Fakultas Kedokteran dan Kesehatan. Semenjak awal berdiri sampai saat ini Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang telah mengalami beberapa pergantian pimpinan, diantaranya :

a) Drs. Ikhsan Anshori, M.Pd.
b) Drs. Muslech, M.Si.
c) Wahjoe Dwiprijono, S.Sos (1987-2000)
d) HM. Mansyur, M.M (2003-2008)
e) Sobari, S.E., M.M. (2003-2008)
f) Dr. Erny Ishartati (2008-saat ini)

Paradigma baru tentang perpustakaan yang di dalamnya terdapat teknologi informasi dan komunikasi (*Information and Communication Technology*) mulai merambah perkembangan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang mulai melakukan restrukturisasi, revitalisasi dan reorganisasi sehingga pada pertengahan 2002 Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan & Informasi mulai meningkatkan mutu layanan dengan menerapkan sistem perpustakaan terotomasi dengan software LASer (*Library Automation Services*) yang di buat dan di kembangkan oleh *Muhammadiyah Digital Library Research Group* (MDLRG) Universitas Muhammadiyah Malang.

2.2. Lokasi dan Proses Otomasi

Unit P elaksana T eknis P erpustakaan sampai s aat ini memiliki 5 lokasi pelayanan yang s ecara l angsung di ba wah Perpustakaan Pusat. Sedangkan perpustkaan uni t y ang be rada di bawah fakultas da n jurusan, sistem p endataan buku ke seluruhannya a da pa da pe rpustakaan pusat, s edangkan pe layanannya dikelola oleh masing-masing unit. Dari kelima lokasi yang dikelola perpustakaan pusat s ebagian sudah terotomasi un tuk s emua bi dang (pengolahan, sirkulasi, administrasi, dan *digital library*). Sedangkan pada P erpustakaan Pasca Sarjana masih dalam proses otomasi, dan di Taman Baca belum diterapkan sistem otomasi dikarenakan kesulitan *access* internet.

Tabel II.1 Lokasi dan Proses Otomasi

No.	Lokasi Perpustakaan	Keterangan	Bidang
1.	Perpustakaan Pusat	Terotomasi	Pengolahan,sirkulasi, a dministrasi, digilib, OPAC
2.	Perpustakaan F K da n Akper	Terotomasi	Sirkulasi, administrasi, OPAC
3.	Perpustakaan Pascasarjana	Terotomasi	Sirkulasi, OPAC
4.	Perpustakaan Masjid	Terotomasi	OPAC
5.	Taman Baca GKB I	Belum	-

Sumber : Sekretaris Perpustakaan

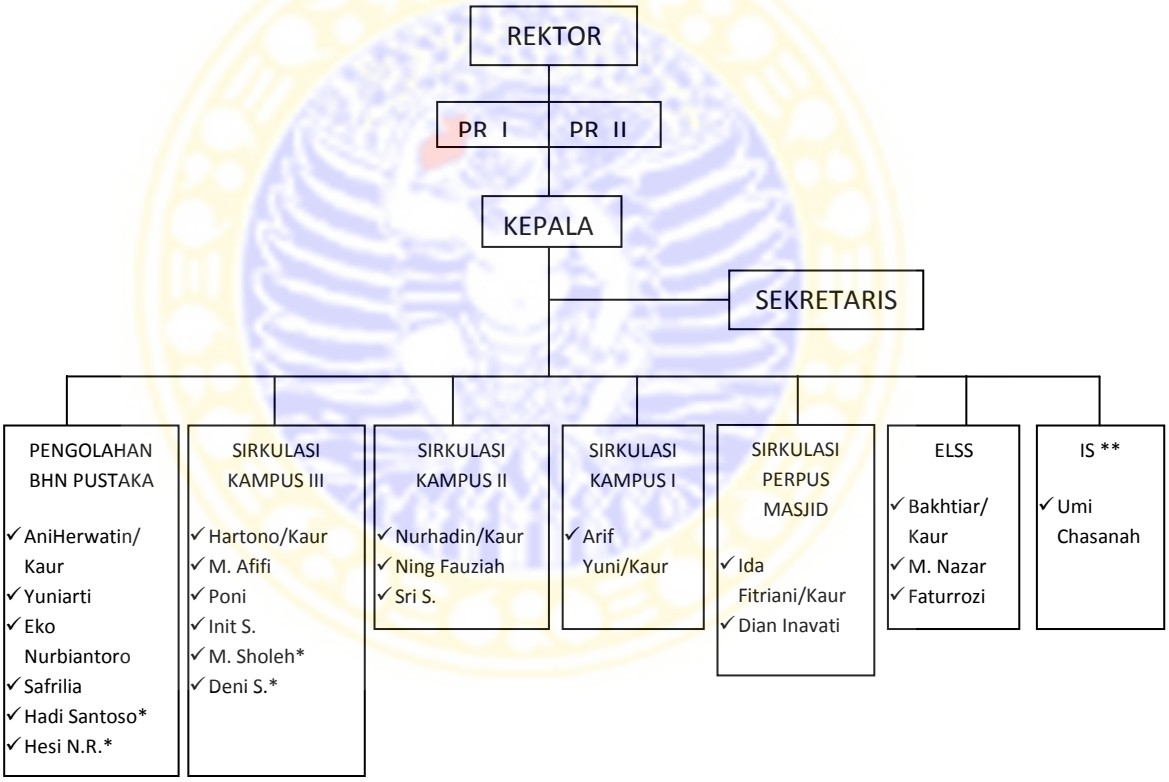
2.3. Struktur Organisasi

Suatu organisasi da pat di katakan baik apabila da pat m enciptakan hubungan ke rjasama yang ba ik antara s esama k aryawan (hubungan secara horizontal) da n a ntara ka ryawan de ngan pi mpinan org anisasi (hubung an s ecara vertikal). Untuk mempermudah pelaksanaan tugas, pendelegasian wewenang serta tanggung j awab dari m asing-masing ba gian, org anisasi ha rus m enyusun s truktur organisasi. Disamping i tu, struktur or ganisasi j uga be rmanfaat un tuk

mempermudah jalannya aliran informasi dan laporan secara benar sehingga apa yang diharapkan oleh organisasi yaitu dapat melakukan kegiatan atau aktivitas pekerjaan dengan baik, lancar dan terorganisir. Adapun struktur organisasi Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dapat di lihat pada gambar berikut di bawah ini :

Gambar II.1 Struktur Organisasi Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang

Berdasarkan Surat Tugas Rektor No. E.2.c/1104/UMM/X/2008



Sumber : Sekretaris Perpustakaan

2.4. Sumber Daya Manusia di Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan

Dalam upaya peningkatan peranan Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang di lingkungan universitas maupun

masyarakat luas maka pengembangan sumber daya manusia menjadi kebutuhan yang sangat penting, hal ini sebagai tuntutan mutlak yang harus terpenuhi apabila ingin menjadikan perpustakaan sebagai wadah yang dapat memenuhi kebutuhan akan ilmu pengetahuan dan sumber inspirasi bagi manusia.

Sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi terhadap bidangnya serta memiliki loyalitas yang tinggi pada universitas kerjanya akan memberikan suntikan yang bermanfaat dan akan membesarkan pepustakaan dengan sendirinya. Kompetensi yang di tuntut setidaknya meliputi kompetensi kultural dan manajemen. Beberapa kompetensi kultural yang dituntut dari seorang pustakawan Universitas Muhammadiyah Malang antara lain :

- ✓ Kreatif dan proaktif
- ✓ Percaya diri tinggi dan berkepribadian
- ✓ Tidak pernah bosan belajar dan prestatif
- ✓ Ada kemauan untuk selalu berubah dan memperbaiki diri
- ✓ Mudah bergaul dan bekerja sama dengan siapa saja dan berpenampilan islami
- ✓ Mempunyai komitmen terhadap layanan yang bermutu dan tidak pernah puas dengan layanan yang diberikan
- ✓ Berjiwa kewirausahaan (*enterpreneurship*)
- ✓ Tegas dalam aturan namun fleksibel dalam pelaksanaan
- ✓ Jujur dan berakhlak baik
- ✓ Memiliki tanggung jawab terhadap dirinya dan lingkungan.

Beberapa kompetensi managerial dan ketrampilan yang di tuntut oleh seorang pustakawan di Universitas Muhammadiyah Malang dapat di uraikan sebagai berikut :

- ✓ Menguasai ketrampilan teknis yang di perlukan sebagai seorang pustakawan dan manager informasi.
- ✓ Tidak gagap teknologi
- ✓ Menguasai setidaknya satu bahasa asing
- ✓ Terampil berkomunikasi baik lisan maupun tulisan
- ✓ Rajin membaca
- ✓ Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan penelitian secara mandiri atau kelompok.
- ✓ Mempunyai kemampuan untuk mengajar dan membimbing pengguna
- ✓ Berpikir global dan komprehensip namun bertindak sesuai kondisi dan kebutuhan.

Tahun 2008 ada pergantian pimpinan perpustakaan yang sebelumnya dijabat Shobari, SE, MM di ganti oleh Dr. Erny Ishartati berdasarkan Surat Keputusan Rektor No. 162 /SK-ST/VII/2009 tertanggal 20 Juli 2008 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Kepala Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Pada tahun tersebut juga terjadi pergantian 2 Kepala Urusan (Kaur), sebagai berikut :

- ✓ Kaur. ELSS (Electronic Library Support Systems) yaitu Sdr. M. Nasar, ST diangkat menjadi Sekretaris pada Lembaga Informasi dan Komunikasi berdasarkan Surat Keputusan Rektor No. 341/ SK-ST/XII/2008 tertanggal

30 Desember 2008 tentang Pengangkatan Sekretaris Lembaga Informasi dan Komunikasi Universitas Muhammadiyah Malang, sehingga Kepala Urusan digantikan oleh Baktiar Effendi, ST.

- ✓ Kaur Pengolahan yaitu Asykaria P., A.Md di ganti Ani Herwatin, S.Sos dikarenakan melanjutkan studi S1 bidang perpustakaan di Universitas Airlangga berdasarkan Surat Tugas Rektor No. E.2.A/506/UMM/VI/2008 tertanggal 12 Juni 2008.

Adapun jumlah keseluruhan sumber daya manusia di perpustakaan sebanyak 41 orang yang tersebar pada 5 lokasi perpustakaan, 1 orang berstatus tenaga edukatif, 20 orang berstatus karyawan tetap, 5 orang karyawan kontrak, 14 orang karyawan partime, dan 2 orang karyawan lepas. Adapun rincian keahlian karyawan dan status dapat digambarkan pada tabel-tabel di bawah ini :

Tabel II.2 Jumlah Karyawan Berdasarkan Bagian/Struktur Organisasi

Bagian / Struktur	Jumlah	Keterangan			
		Tetap	Kontrak	Partime	Lepas
Kepala	1 orang	1 orang			
Sekretaris	1 orang	1 orang			
Pengolahan	6 orang	4 orang*	2 orang		
Sirkulasi Kampus 3	7 orang	4 orang		3 orang	
Sirkulasi Kampus 2	4 orang	3 orang		1 orang	
Sirkulasi Kampus 1	2 orang	1 orang		1 orang	
Administrasi	4 orang	1 orang		3 orang	
ELSS	6 orang	2 orang	1 orang	3 orang	
Taman Baca GKB I	1 orang			1 orang	

Bagian / Struktur	Jumlah	Keterangan			
		Tetap	Kontrak	Partime	Lepas
Information Service	3 orang	1 orang		2 orang	
Perpustakaan Masjid	2 orang	2 orang			
Penataan koleksi (shelving)	2 orang		2 orang		
Unit usaha (fotocopy/kantin)	2 orang				2 orang
Jumlah	41 orang	20 orang	5 orang	14 orang	2 orang

Sumber : Sekretaris Perpustakaan

* Ket. 1 orang sedang studi S1

Untuk latar belakang pendidikan sumber daya manusia perpustakaan berasal dari berbagai lulusan yang berbeda, namun demikian tidak menghambat kerjasama yang dilakukan untuk kelancaran serta pengembangan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

Tabel II.3 Tingkat Pendidikan Karyawan Tetap dan Kontrak

No.	Tingkat Pendidikan	Bidang Ilmu	Karyawan Tetap	Karyawan Kontrak	Karyawan Lepas
1.	Doktor	Pertanian	1		
2.	Sarjana	Teknik Elektro Teknik Industri Perpustakaan Pendidikan Pend. Agama Komunikasi	2 1 1 1 1 1	 1	
3.	Diploma III	Perpustakaan Administrasi	1 2	1	
4.	SMA		8	1	1
5.	SMP		2	2	1
Jumlah			21	5	2

Sumber : Sekretaris Perpustakaan

2.4.1. Peningkatan Mutu SDM

Saat ini Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang mempunyai 40 orang staf yang tersebar di 5 lokasi pelayanan. Untuk meningkatkan skill dan kualitas layanan, perpustakaan secara berkala mengirimkan karyawan perpustakaan untuk mengikuti seminar, pelatihan serta studi lanjut (S1) khusus bidang perpustakaan.

Tabel II.4 Kegiatan yang Menunjang Peningkatan Mutu SDM

Tanggal	Nama	Kegiatan	Ket.
29 Jan 08	1.Baktiar Effendi, ST 2.Faturrozi, S.Ag	Seminar"Emerging Technology for Libraries" di UK PETRA Sby.	Peserta
2 Feb 08	1.Hartono 2.Ida Fitriani Noor	Pelatihan Keselamatan Kerja di UMM Malang.	Peserta
8 Feb 08	1.Ani Herwatin, S.Sos 2.Hartono 3.Fathurozi 4.Arif Yuni Ismanto, ST 5.Init Swastutik 6.Kurniasih 7.Eko Nurbiyantono 8.Asykaria P.	Pelatihan Kearsipan dan Sistem Administrasi UMM-Malang.	Peserta
9 Feb 08	1.Sri Suprabandari 2.Ida Fitriani N. 3.M. Nasar, ST 4.Nurhadin 5.Poni 6.Yuniarti 7.Ning Fauziah 8.Umi Chasanah, S.Sos	Pelatihan Kearsipan dan Sistem Administrasi UMM-Malang.	
10 s.d 11 Apr 08	1.Dr.Erny Ishartati, M.P 2.Ani Herwatin, S.Sos 3.Asykaria P.,A.Md 4.Baktiar Effendi, ST	Kunjungan Kerja di ICC (Islamic Cultural Center) dan Universitas Indonesia di Jakarta.	
12 Juli 08	1.Nurhadin 2.Faturrozi, S.Ag 3.M. Afifi 4.Hartono	Seminar "Library Preneurship : Perpustakaan sebagai Sumber Lapangan Pekerjaan" di Univ. Ma Cheng Malang.	Peserta
19 s.d 21 Agt 08	Dr. Erny Ishartati, M.P	Rakernas, Seminar Ilmiah dan Workshop "Digital Libraries for Resource Sharing" di Cibogo-Bogor.	Peserta
15 Nop 08	1.M. Nasar, ST 2.Baktiar Efendi 3.M.Hafid Ahyanor	"Workshop Otomasi Perpustakaan" di Unimos-Semarang.	Pemateri
25 Nop 08	1.Dr. Erny Ishartati, M.P 2.M. Nasar, ST	1.Verifikasi data dan informasi perpustakaan. 2.Pendampingan langsung Technical Assistance di UK PETRA Sby.	Peserta

2 s.d 5 Des 08	Dr. Erny Ishartati, M.P	"The 11th International Conference on Asia Pasific Digital Libraries" di Bali.	Peserta
19 Des 08	1.Faturrozi, S.Ag 2.Arif Yuni Ismanto, ST	Workshop "System Aplikasi Perpustakaan Digital" di Dikti-Jakarta	Peserta

Sumber : Sekretaris Perpustakaan

2.4.2. Studi Lanjut

Selain mengarahkan SDM untuk selalu aktif mengikuti serminar dan pelatihan dalam segala bidang tetapi yang lebih penting adalah studi lanjut khusus bidang perpustakaan. Selain menyegarkan keilmuan, juga sebagai *recharging* bagi pengelola perpustakaan agar diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan memenuhi standar sebagai pustakawan yang terakreditasi. Tahun 2008 Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan telah berhasil mengirimkan 1 orang staf untuk studi lanjut S1 bidang perpustakaan di Universitas Airlangga yaitu :

Nama : Asykaria Purwaningsih, A.Md

Pendidikan akhir : DIII Perpustakaan

NIP : 101.9406.0251

2.5. Fasilitas Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang

Adapun fasilitas yang terdapat di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang yaitu sebagai penunjang kelancaran serta kelengkapan perpustakaan, maka Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang menyediakan berbagai fasilitas yang dapat di manfaatkan oleh pengguna, diantaranya meliputi :

- ✓ Muhammadiyah Corne r, fa silitas be rupa buku -buku t erbitan Universitas Muhammadiyah Malang, penelitian dos en, penelitian tentang Muhammadiyah dan buku referensi t entang K emuhammadiyahan dan Keislaman.
- ✓ American Corner, informasi t entang s ejarah, sosial buda ya A merika yang dapat diakses di sini.
- ✓ Iran Corner, kol eksi-koleksi yang t erdapat di Iran c orner m erupakan ko leksi yang mendapat bantuan dari Negara Iran.
- ✓ Rak Display, rak ini digunakan untuk memasang buku-buku baru yang ada di perpustakaan.
- ✓ HotSpot Area, untuk mengakses informasi melalui internet, pengguna dapat membawa l aptop/*notebook* sendiri dan m enggunakan rua ngan d i perpustakaan untuk *browsing* internet karena ruangan di perpustakaan masuk dalam area hotspot.
- ✓ Ruang Diskusi, Pendidikan & Pelatihan, ruang ini berkapasitas 50 orang yang dilengkapi dengan AC dan peralatan multimedia yang dapat digunakan untuk kegiatan presentasi, pertemuan dan pelatihan perpustakaan.
- ✓ OPAC (*On Line Public Access Catalog*) m erupakan salah s atu sarana y ang berfungsi untuk menelusuri keberadaan dan status koleksi bahan pustaka yang ada di perpustakaan kampus I, II, III, perpustakaan masjid serta perpustakaan fakultas.

- ✓ *Digital Library*, merupakan salah satu layanan *local content* yang dimiliki oleh perpustakaan dan diharapkan dapat membantu pengguna dalam mencari referensi tugas akhir/thesis, *research report*.
- ✓ Perpustakaan Seluler Universitas Muhammadiyah Malang, merupakan salah satu fasilitas layanan perpustakaan bagi civitas akademika Universitas Muhammadiyah Malang maupun masyarakat umum yang memudahkan melakukan penelusuran literatur, dan bagi anggota yang teregistrasi dapat melakukan pemesanan, perpanjangan masa pinjaman, periksa status pinjaman/tanggal kembali, ganti PIC, sampai booking koleksi yang akan dipinjam.
- ✓ Ruang Baca, Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang menyediakan ruang baca yang luas bagi pengunjung sehingga pengunjung perpustakaan memperoleh kenyamanan dan ketenangan.
- ✓ Foto Copy, perpustakaan juga menyediakan fasilitas foto copy bagi para pengunjung untuk memberikan kemudahan bagi pengunjung apabila membutuhkan koleksi yang tidak dapat dipinjam antar waktu bisa memanfaatkan foto copy.
- ✓ Kafe, untuk peningkatan kenyamanan dan memenuhi kebutuhan lainnya perpustakaan menyediakan kafe sebagai upaya pengembangan perpustakaan untuk lebih baik.

2.6. Layanan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang

Perpustakaan Pusat Universitas Muhammadiyah Malang memiliki berbagai layanan untuk memudahkan para pengunjung. Masing-masing layanan tersebut memiliki fungsi yang berbeda. Adapun masing-masing layanan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

2.6.1. Administrasi

Administrasi atau *Front Office* merupakan layanan awal yang diterima oleh pengunjung atau pengguna perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang, selain keberadaan administrasi atau *front office* yang berada di area paling depan, tanggung jawab atau fungsi administrasi memang menuntut langsung berhadapan dengan pengunjung. Adapun tugas administrasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- ✓ Peminjaman Loker, fasilitas ini diberikan kepada pengunjung atau pengguna yang membawa barang-barang yang tidak diperbolehkan dibawa masuk ke dalam perpustakaan, upaya ini untuk menjaga ketertiban serta antisipasi terhadap kemungkinan-kemungkinan terburuk yang bisa membawa kerugian terhadap semua pihak.
- ✓ Pendaftaran Anggota Khusus, pendaftaran anggota khusus ini diperuntukkan bagi mahasiswa luar Universitas Muhammadiyah Malang atau masyarakat umum yang menginginkan serta membutuhkan fasilitas Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
- ✓ Bebas Tanggungan, administrasi memiliki wewenang memberikan keterangan bebas tanggungan perpustakaan terhadap mahasiswa

Universitas M uhammadiyah Malang de ngan melakukan pemblokiran, antara lain :

1) Mahasiswa tersebut sudah menyelesaikan studi (wisuda).
2) Mahasiswa yang kehilangan KTM.
3) Mahasiswa tersebut pindah studi ke Universitas lainnya.

2.6.2. Information Services

Information S ervice m erupakan pe layanan yang di berikan ke pada pengguna pe rpustakaan t entang pe rpustakaan, fasilitas kol eksi, sumber informasi y ang t ersedia, berbagai layanan-layanan yang ada dalam perpustakaan da n s egala ak tivitas y ang be rkaitan dengan perpustakaan. Layanan informasi ini diharapkan bisa memberikan kemudahan bagi pengguna untuk mencapai t ujuannya. Adapun beberapa layanan yang t erdapat d i I S, antara lain :

- ✓ Layanan Bimbingan Pemakai, memberikan bimbingan bagi pengguna atau pengunjung perpustakaan tentang pe raturan, tata c ara pe minjaman dan pengembalian, pe nelusuran koleksi m elalui O PAC s erta pe nggunaan fasilitas yang ada di pe rpustakaan agar pe ngguna bi sa m emanfaatkan dengan mudah dalam pencarian koleksi.
- ✓ Layanan P enelusuran J urnal, *information service* menyediakan informasi berbagai j urnal, baik yang t ersedia di dalam maupun di luar perpustakaan yang da pat di telusur m elalui i nternet at aupun catalog. Jurnal-jurnal tersebut be rbahasa I ndonesia da n Inggris. Layanan ini m eliputi :

penelusuran j urnal tercetak, penelusuran j urnal on line m elalui Questia (Internet) serta OPAC.

- ✓ Layanan Referensi (Koleksi Referensi, Majalah, Jurnal dan Surat Kabar) Layanan ini m erupakan layanan peminjaman semua kol eksi y ang ada di Lantai 1, dimana keberadaan koleksi yang berada di lantai 1 ini merupakan koleksi y ang t idak dapat di pinjam (koleksi r eferensi) an tar w aktu oleh semua pe ngguna pe rpustakaan di mana koleksi y ang di sediakan sebagai bahan rujukan dan hanya diijinkan difotocopy.
- ✓ Promosi dan Publikasi, bentuk promosi dan publikasi yang dilakukan oleh IS antara lain pembuatan buletin dan pengisian Web Design.
- ✓ Pemutaran film secara berkala.
- ✓ Reward bagi peminjam teraktif per 3 bulan.
- ✓ Menerbitkan bul etin pe rpustakaan. D imana b uletin perpustakaan y ang diberi j udul MITRA m erupakan s alah s atu upaya unt uk memberikan informasi l ebih detail ke pada pengguna t entang ke giatan pe rpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Buletin yang terbit setiap tiga bulan ini selalu mengambil tema yang berbeda-beda setiap kali terbit disesuaikan dengan momen-momen tertentu.
- ✓ Pemanduan Tamu, yang m erupakan be ntuk a presiasi p erpustakaan dalam menjalin silahturahmi s erta ke rjasama de ngan semua pi hak guna memperkenalkan perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

2.6.3. Pengolahan

Pengolahan m erupakan da pur da ri pe rpustakaan y ang m enjadikan bahan mentah menjadi bahan yang s iap pakai atau siap guna. Keberadaan pengolahan menjadikan perpustakaan memiliki control terhadap semua koleksi yang ada di da lam pe rpustakaan. B aik itu koleksi h ilang, terpinjam, lokasi koleksinya, dan lain-lainnya. Adapun tugas da ri pe ngolahan antara l ain meliputi :

- ✓ Seleksi Bahan Pustaka (bekerjasama dengan Biro Administrasi Akademik)
- ✓ Pengecekan Faktur Pembelian Buku
- ✓ Katalogisasi
- ✓ Klasifikasi
- ✓ Total Kontrol Koleksi
- ✓ Perencanaan Weeding dan Stock opname
- ✓ Preservasi (perawatan) koleksi
- ✓ Pelabelan Koleksi
- ✓ Penataan Koleksi (Selving)

2.6.4. Sirkulasi

Layanan ini m erupakan layanan yang s angat v ital di da lam perpustakaan karena k eberadaan sirkulasi m erupakan proses t erjadinya transaksi antara pe rpustakaan de ngan p engguna. Adapun be berapa tanggung jawab yang di miliki ol eh s taf s irkulasi di P erpustakaan U niversitas Muhammadiyah Malang, antara lain :

- ✓ Pelayanan pengguna/informasi

  Pelayanan pengguna atau informasi ini diberikan kepada pengguna atau pengunjung perpustakaan yang tidak mengetahui tata cara penggunaan fasilitas atau info-info tentang keberadaan koleksi yang ada di dalam perpustakaan.

- ✓ Pelayanan Mandiri

  Pelayanan ini di lakukan oleh pengguna secara mandiri tanpa melalui petugas. Keberadaan sirkulasi di sini memantau atau mengawasi apabila pengguna mengalami kesulitan maka petugas akan mengarahkan sehingga pengguna tidak mengalami kesulitan.

- ✓ Pengembalian/Perpanjangan

  Sirkulasi bertugas melayani pengembalian koleksi buku serta perpanjangan koleksi buku yang masih dibutuhkan oleh mahasiswa atau pengguna.

- ✓ Pendendaan

  Pendendaan atau sangsi administratif yang di berikan kepada pengguna atau mahasiswa yang melakukan pelanggaran dengan tidak mengembalikan koleksi sesuai dengan waktunya atau menghilangkan koleksi merupakn tugas dari sirkulasi.

- ✓ Aktifasi koleksi
- ✓ Cek Out Peminjaman Mandiri
- ✓ Pemberian Stempel Tanggal Kembali

- ✓ Sortir koleksi
- ✓ Selving/Penataan Ulang Koleksi

2.6.5. Digital Library (DIGILIB)

Pelayanan i ni di berikan ke pada pe ngguna a tau pe ngunjung yang membutuhkan informasi m engenai t ugas akhi r atau skripsi s ebagai ba han rujukan. Adapun pelayanan yang m enjadi t anggung j awab Digital l ibrary antara lain :

- ✓ Penerimaan CD Skripsi/Tesis
- ✓ Backup data
- ✓ Upload Skripsi
- ✓ Pelayanan print out
- ✓ Selving/penataan koleksi

Tabel II.5 Aktivitas Digilib Perpustakaan UMM

No.	Jenis Layanan	Media	Pengguna
1.	Penerimaan CD S kripsi M ahasiswa Lulusan UMM	Komputer	Calon Wisudawan UMM
2.	Layanan Akses S kripsi da n ke jaringan Indonesia DLN	Komputer dan Internet	Mahasiswa UMM kebanyakan semester akhir
3.	Penelusuran dan pemesanan online	Email da n Fax	Mahasiswa luar UMM, peneliti, beberapa perusahaan hingga masyarakat umum

Sumber : Sekretaris Perpustakaan

2.7. Perkembangan Teknologi Informasi (TI) Perpustakaan

Pada t ahun 2008 Tim I T U PT. Perpustakaan t elah berhasil mengembangkan layanan yang di sebut de ngan “Layanan Perpustakaan Seluler”.

Layanan ini merupakan salah satu fasilitas layanan bagi civitas akademika Universitas Muhammadiyah Malang yang memudahkan pengguna dalam berinteraksi/transaksi menggunakan Handphone (HP). Semua transaksi dikirim melalui SMS ke No. 08123311263. Semua transaksi gratis tanpa dipungut biaya karena tidak menggunakan Premium Call. Sehingga pengguna hanya dikenakan biaya SMS sebagaimana tarif seluler yang berlaku. Layanan yang dapat dilakukan melalui SMS perpustakaan seluler diantaranya :

- ✓ Penelusuran Koleksi
- ✓ Pemesanan
- ✓ Perpanjangan
- ✓ Status pinjaman/cek tanggungan
- ✓ Ganti PIC
- ✓ Kotak Saran

2.8. Hubungan dengan Pemakai

Untuk hubungan Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dengan pemakai dapat diuraikan sebagai berikut :

- ✓ Pendidikan Pemakai

  Pendidikan pemakai secara formal dilakukan dalam dua cara yaitu pada masa orientasi mahasiswa baru yang berupa kegiatan pelatihan perpustakaan yang bekerjasama dengan tim pelatihan internet. Sedangkan cara ke dua dengan menyebarluaskan brosur/buletin yang berisi mengenai tata cara penggunaan perpustakaan, OPAC serta petunjuk perpustakaan.

- ✓ *Voucher* Mahasiswa teraktif

  Salah satu bentuk layanan perpustakaan yang bertujuan untuk menarik minat mahasiswa UMM untuk berkunjung dan meningkatkan minat baca. Layanan ini berupa *reward voucher* belanja buku senilai Rp. 50.000 yang diberikan kepada 20 pengguna aktif baik dari segi kunjungan dan peminjaman. Voucher ini diberikan tiap 3 bulan sekali. Mahasiswa yang mendapat *voucher* dapat memilih sendiri buku yang diinginkan di toko buku yang menjadi partner kerjasama dengan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

- ✓ Kegiatan Pameran

  Dalam memperingati Hari Pendidikan Nasional maka Unit Pelaksana Perpustakaan mengadakan kegiatan Pameran dan Bazar buku. Pameran ini berlangsung pada 1 s.d 5 Juni 2008 yang diikuti oleh beberapa toko buku dan penerbit. Rangkaian acara meliputi juga Lomba Fotografi dan kegiatan donor darah.

- ✓ Bedah Buku

  Bedah buku merupakan hasil kegiatan partime dan perpustakaan. Bedah buku yang mengambil tema "Pahlawan-pahlawan yang Digugat" dilaksanakan pada 23 Desember 2008 dan diikuti oleh 96 peserta dari dalam dan luar UMM. Selain bedah buku juga di adakan "Pelatihan Penulisan Artikel". Kegiatan bedah buku ini menghadirkan :

  - Eka Nada Shofa (Penulis buku "Pahlawan-pahlawan yang Digugat")
  - Dr. Haryono, M.Pd (Dosen Sejarah UM)
  - Moh. Tohirin Hasan, S.Pd. (Penerbit Cendekia)

- ✓ Penambahan Kuota Peminjaman

  Tahun 2008 U PT. P erpustakaan m emberikan ke longgaran da lam ha l kuo ta peminjaman buku, da ri 3 j udul buku m enjadi 6 j udul buku. K ebijakan i ni diberikan ka rena b anyak masukan mahasiswa y ang m enginginkan peminjaman lebih dari 3 judul buku.

BAB III

PENYAJIAN & ANALISIS DATA

3.1. Penyajian Data

Adapun karakteristik responden yang menjadi obyek dari penelitian penulis ini yaitu seluruh karyawan/staf yang ada pada Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang Kampus I, II maupun III baik yang berstatus karyawan tetap, kontrak, part timer maupun lepas yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia, menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak pada usia 21-25 tahun yaitu sebanyak 17 orang (42,5%), kemudian diikuti usia 46-50 tahun sebanyak 6 orang (15%), usia 36-40 tahun dan 41-45 tahun pada urutan ketiga sebanyak 5 orang (12,5%) dan urutan keempat pada usia 31-35 tahun sebanyak 4 orang (10%). Sedangkan urutan kelima pada usia 26-30 tahun sebanyak 3 orang (7,5%). **Langkah dalam SPSS :**

- ✓ Dari menu utama SPSS, pilih menu Analyze kemudian Descriptive Statistics, Frequencies, Variabel(s) isi dengan karakteristik responden (usia) kemudian pilih OK. Demikian seterusnya untuk pengisian karakteristik responden yang lainnya.

Tabel III.1

Distribusi Usia Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang

Usia (Tahun)	Jumlah responden (Frekuensi)	Prosentase (%)
21-25	17	42.5
26-30	3	7.5
31-35	4	10
36-40	5	12.5
41-45	5	12.5
46-50	6	15
Total	40	100

Sumber : Data primer yang diolah

2) Jenis Kelamin

Karakteristik re sponden be rdasarkan jenis ke lamin, m enunjukkan bahwa jumlah re sponden t erbanyak pa da ke lompok jenis ke lamin laki-laki y aitu sebanyak 23 ora ng (57,5%) sedangkan s isanya pa da ke lompok j enis ke lamin perempuan yaitu sebanyak 17 orang (42,5%).

Tabel III.2

Distribusi Jenis Kelamin Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang

Jenis Kelamin	Jumlah responden (Frekuensi)	Prosentase (%)
Laki-laki	23	57.5
Perempuan	17	42.5
Total	40	100

Sumber : Data primer yang diolah

3) Pendidikan Terakhir

Karakteristik re sponden be rdasarkan pendidikan, m enunjukkan b ahwa sebagian be sar r esponden be rpendidikan SLTA y aitu sebanyak 26 ora ng (65%), selanjutnya diikuti oleh responden yang berpendidikan S1 yaitu sebanyak 8 orang

(20%), sedangkan sisanya berpendidikan Diploma dan SLTP yang masing-masing sebanyak 3 orang (7,5%).

Tabel III.3

Distribusi Pendidikan Terakhir Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang

Pendidikan Terakhir	Jumlah responden (Frekuensi)	Prosentase (%)
SLTP	3	7.5
SLTA	26	65
DIPLOMA	3	7.5
PT(S1)	8	20
Total	40	100

Sumber : Data primer yang diolah

4) Golongan/Pangkat

Dari data yang tersaji dalam tabel berdasarkan golongan/pangkat di bawah ini tampak bahwa responden terbanyak adalah karyawan yang memiliki golongan Part Timer sebanyak 14 orang (35%). Selanjutnya diikuti oleh karyawan golongan II D (Tetap) sebanyak 8 orang (20%). Urutan ketiga karyawan dengan golongan III A (Tetap) sebanyak 6 orang (15 %). Urutan ke empat karyawan dengan golongan III B (Tetap) sebanyak 5 orang (12,5 %). Urutan kelima yaitu karyawan dengan golongan II A (Kontrak), II D (Kontrak), dan Tenaga Lepas yang masing-masing golongan ada 2 orang (5%). Sisanya yaitu karyawan dengan golongan III A (Kontrak) hanya ada 1 orang (2,5%).

Tabel III.4

Distribusi Golongan/Pangkat Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang

Golongan/Pangkat	Jumlah responden (Frekuensi)	Prosentase (%)
II A (Kontrak)	2	5
II D (Kontrak)	2	5
II D (Tetap)	8	20
III A (Kontrak)	1	2.5
III A (Tetap)	6	15
III B (Tetap)	5	12.5
Part timer	14	35
Tenaga Lepas	2	5
Total	40	100

Sumber : Data primer yang diolah

5) Jabatan Sekarang

Karakteristik responden berdasarkan jabatan yang dipegang karyawan sekarang pada Perpustakaan Muhammadiyah Malang, menunjukkan bahwa responden terbanyak menjabat sebagai karyawan sirkulasi kampus 3 sebanyak 6 orang (15%). Urutan kedua yaitu responden yang menjabat sebagai karyawan ELSS, pengolahan yang masing-masing jabatan tersebut sebanyak 5 orang (12,5%). Karyawan yang menjabat sebagai administrasi berada di urutan ke tiga yaitu terdapat 4 orang (10%). Urutan keempat yaitu yang menjabat sebagai karyawan IS dan Sirkulasi Kampus 2 terdapat 3 orang (7,5%). Yang menjabat karyawan perpustakaan masjid, shelving dan unit usaha foto copy+kantin berada pada urutan ke lima terdapat 2 orang (5%). Sedangkan sisanya yaitu yang menjabat sebagai karyawan gedung kuliah bersama, Kaur. ELSS, Kaur. Pengolahan, Kaur. Perpustakaan Pasca Sarjana, Kaur. Sirkulasi Kampus 2, Kaur. Sirkulasi Kampus 3, Sekretaris, serta staf sirkulasi kampus 1 yang masing-masing jabatan tersebut dipegang oleh 1 orang saja (2,5%).

Tabel III.5

Distribusi Jabatan Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang

Jabatan Sekarang	Jumlah responden (Frekuensi)	Prosentase (%)
Administrasi	4	10
ELSS	5	12.5
Fto copy+kantin	2	5
Gedung Kuliah Bersama	1	2.5
IS	3	7.5
Kaur. ELSS	1	2.5
Kaur.Pengolahan	1	2.5
Kaur. Sirkulasi 2	1	2.5
Kaur. Sirkulasi 3	1	2.5
Pengolahan	5	12.5
Perpus Msjid	2	5
Sekretaris	1	2.5
Shelving	2	5
Staf Sirkulasi Kampus 1	1	2.5
Staf Sirkulasi Kampus 2	3	7.5
Staf Sirkulasi Kampus 3	6	15
Total	40	100

Sumber : Data primer yang diolah

Sumber : Data primer yang diolah

6) Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja mereka menunjukkan bahwa responden yang memiliki masa kerja paling lama kurang dari 1 tahun terdapat 14 orang responden (35%). Jumlah terbanyak kedua adalah responden yang masa kerjanya 1-5 tahun terdapat 10 orang responden (25%). Jumlah terbanyak ketiga adalah responden yang masa kerjanya 16-20 tahun terdapat 8 orang responden (20%). Jumlah terbanyak keempat adalah responden yang masa kerjanya 21-25 tahun terdapat 6 orang (15%). Sedangkan sisanya yaitu responden yang masa kerjanya 6-10 tahun dan 11-15 tahun yang masing-masing masa kerja tersebut terdapat 1 orang (2,5%).

Tabel III.6

Distribusi Masa Kerja Karyawan Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah responden (Frekuensi)	Prosentase (%)
< 1	14	35
1-5	10	25
6-10	1	2.5
11-15	1	2.5
16-20	8	20
21-25	6	15
Total	40	100

Sumber : Data primer yang diolah

7) Lama Bekerja di Posisi Sekarang

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja di posisi sekarang, menunjukkan bahwa sebagian besar responden lama bekerja di posisi sekarang kurang dari 1 tahun terdapat 15 orang responden (37,5%). Jumlah terbanyak kedua terdapat 12 orang responden yang lama bekerja diposisi sekarang 1-5 tahun (30%). Urutan ketiga yang lama bekerja diposisi sekarang 6-10 tahun dan 16-20 tahun terdapat 4 orang responden (10%). Yang menjadi urutan keempat yaitu responden yang lama bekerja diposisi sekarang 11-15 tahun terdapat 3 orang (7,5%). Sedangkan sisanya hanya ada 2 orang responden (5%) yang lama bekerja diposisi sekarang 21-25 tahun.

Tabel III.7

Distribusi Lama Bekerja di Posisi Sekarang Karyawan

Perpustakaan Univ. Muhammadiyah Malang

Lama Bekerja di Posisi Sekarang (Tahun)	Jumlah responden (Frekuensi)	Prosentase (%)
< 1	15	37.5
1-5	12	30
6-10	4	10
11-15	3	7.5
16-20	4	10
21-25	2	5
Total	40	100

Sumber : Data primer yang diolah

3.2. Analisis Data

3.2.1. Uji Validitas

Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r-hitung dengan nilai r-tabel Product Moment menggunakan taraf signifikansi 5% untuk n= jumlah sampel. Jika r-hitung (untuk tiap gambar dapat dilihat pada kolom *Correlation* paling kanan) lebih besar dari r-tabel Product Moment dan nilai r-positif maka gambar atau pernyataan tersebut dikatakan valid. Suatu item pertanyaan dikatakan valid bila terdapat korelasi antara skor item dengan skor total.

Adapun batasan valid dapat diuraikan sebagai berikut :

- ✓ Jika r hasil positif, serta r hasil > r tabel, maka butir atau variabel r hasil tersebut valid.
- ✓ Jika r hasil tidak positif atau negatif, serta r hasil < r tabel, maka butir atau variabel r hasil tersebut tidak valid (Santoso, 2001 : 277).

Langkah dalam SPSS :

- ✓ Dari menu Analyze pilih submenu Correlate kemudian Bivariate.
- ✓ Masukkan butir pertanyaan & variable dari butir pertanyaan tersebut yang akan diuji validitasnya ke dalam kotak Variables yang ada di sebelah kanan.
- ✓ Aktifkan Pearson.
- ✓ Test of Significance pilih Two-tailed.
- ✓ Aktifkan Flag significant correlation.
- ✓ Tekan OK untuk proses data.

Tabel III.8

Hasil Pengujian Validitas Variabel Kharisma (X_1)

Item Pertanyaan	r Hasil	r Tabel	Keterangan
IA1	0,751	0,312	Valid
IA2	0,702	0,312	Valid
IA3	0,694	0,312	Valid
IA4	0,683	0,312	Valid
IA5	0,630	0,312	Valid
IA6	0,780	0,312	Valid
IA7	0,797	0,312	Valid
IA8	0,780	0,312	Valid
IA9	0,763	0,312	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian validitas di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel Kharisma (X_1) telah valid karena nilai *correlation* yang mencerminkan nilai r_{hitung} yang diperoleh positif dan > r_{tabel} Product Moment yang disyaratkan untuk N=jumlah responden 40 yaitu sebesar 0,312.

Tabel III.9

Hasil Pengujian Validitas Pengaruh Bersifat Ideal (X_2)

Item Pertanyaan	r Hasil	r Tabel	Keterangan
IB1	0,581	0,312	Valid
IB2	0,696	0,312	Valid
IB3	0,756	0,312	Valid
IB4	0,841	0,312	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian validitas di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel Pengaruh Bersifat Ideal (X_2) telah valid karena nilai *correlation* yang menencerminkan nilai r_{hitung} yang diperoleh positif dan > r_{tabel} Product Moment yang disyaratkan untuk N =jumlah responden 40 yaitu sebesar 0,312.

Tabel III.10

Hasil Pengujian Validitas Pemberi Inspirasi dan Motivasi (X_3)

Item Pertanyaan	r Hasil	r Tabel	Keterangan
IC1	0,746	0,312	Valid
IC2	0,779	0,312	Valid
IC3	0,491	0,312	Valid
IC4	0,754	0,312	Valid
IC5	0,767	0,312	Valid
IC6	0,598	0,312	Valid
IC7	0,665	0,312	Valid
IC8	0,732	0,312	Valid
IC9	0,713	0,312	Valid
IC10	0,770	0,312	Valid
IC11	0,643	0,312	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian validitas di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel Pemberi Inspirasi dan Motivasi (X_3) telah valid karena nilai *correlation* yang menencerminkan nilai r_{hitung} yang diperoleh positif dan > r_{tabel} Product Moment yang disyaratkan untuk N =jumlah responden 40 yaitu sebesar 0,312.

Tabel III.11

Hasil Pengujian Validitas Stimulasi Intelektual (X_4)

Item Pertanyaan	r Hasil	r Tabel	Keterangan
ID1	0,817	0,312	Valid
ID2	0,862	0,312	Valid
ID3	0,699	0,312	Valid
ID4	0,796	0,312	Valid
ID5	0,869	0,312	Valid
ID6	0,858	0,312	Valid
ID7	0,666	0,312	Valid
ID8	0,601	0,312	Valid
ID9	0,640	0,312	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian validitas di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel Stimulasi Intelektual (X_4) telah valid karena nilai *correlation* yang menerminkan nilai r_{hitung} yang diperoleh positif dan $> r_{tabel}$ Product Moment yang disyaratkan untuk N=jumlah responden 40 yaitu sebesar 0,312.

Tabel III.12

Hasil Pengujian Validitas Perhatian Bersifat Individual (X_5)

Item Pertanyaan	r Hasil	r Tabel	Keterangan
IE1	0,714	0,312	Valid
IE2	0,841	0,312	Valid
IE3	0,694	0,312	Valid
IE4	0,743	0,312	Valid
IE5	0,786	0,312	Valid
IE6	0,721	0,312	Valid
IE7	0,703	0,312	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian validitas di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel Perhatian Bersifat Individual (X_5) telah valid karena nilai *correlation* yang menerminkan nilai r_{hitung} yang diperoleh positif dan $> r_{tabel}$ Product Moment yang disyaratkan untuk N=jumlah responden 40 yaitu sebesar 0,312.

Tabel III.13

Hasil Pengujian Validitas Efektivitas (Y_1)

Item Pertanyaan	r Hasil	r Tabel	Keterangan
IIA1	0,800	0,312	Valid
IIA2	0,787	0,312	Valid
IIA3	0,822	0,312	Valid
IIA4	0,797	0,312	Valid
IIA5	0,741	0,312	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian validitas di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel Efektivitas (Y_1) telah valid karena nilai *correlation* yang mencerminkan nilai r_{hitung} yang diperoleh positif dan $n > r_{tabel}$ Product Moment yang disyaratkan untuk N=jumlah responden 40 yaitu sebesar 0,312.

Tabel III.14

Hasil Pengujian Validitas Efisiensi (Y_2)

Item Pertanyaan	r Hasil	r Tabel	Keterangan
IIB1	0,947	0,312	Valid
IIB2	0,921	0,312	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian validitas di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel Efisiensi (Y_2) telah valid karena nilai *correlation* yang mencerminkan nilai r_{hitung} yang diperoleh positif dan $n > r_{tabel}$ Product Moment yang disyaratkan untuk N=jumlah responden 40 yaitu sebesar 0,312.

Tabel III.15

Hasil Pengujian Validitas Pengetahuan (Y_3)

Item Pertanyaan	r Hasil	r Tabel	Keterangan
IIC1	0,899	0,312	Valid
IIC2	0,872	0,312	Valid
IIC3	0,783	0,312	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian validitas di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel Pengetahuan (Y_3) telah valid karena nilai *correlation* yang mencerminkan nilai r_{hitung} yang diperoleh positif dan $> r_{tabel}$ Product Moment yang disyaratkan untuk N=jumlah responden 40 yaitu sebesar 0,312.

Tabel III.16

Hasil Pengujian Validitas Keterampilan (Y_4)

Item Pertanyaan	r Hasil	r Tabel	Keterangan
IID1	0,945	0,312	Valid
IID2	0,905	0,312	Valid
IID3	0,898	0,312	Valid
IID4	0,951	0,312	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian validitas di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel Keterampilan (Y_4) telah valid karena nilai *correlation* yang mencerminkan nilai r_{hitung} yang diperoleh positif dan $> r_{tabel}$ Product Moment yang disyaratkan untuk N=jumlah responden 40 yaitu sebesar 0,312.

Tabel III.17

Hasil Pengujian Validitas Disiplin Diri (Y_5)

Item Pertanyaan	r Hasil	r Tabel	Keterangan
IIE1	0,865	0,312	Valid
IIE2	0,601	0,312	Valid
IIE3	0,791	0,312	Valid
IIE4	0,654	0,312	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian validitas di atas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan variabel Disiplin Diri (Y_5) telah valid karena nilai *correlation* yang mencerminkan nilai r_{hitung} yang diperoleh positif dan $> r_{tabel}$ Product Moment yang disyaratkan untuk N=jumlah responden 40 yaitu sebesar 0,312.

3.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengatahui apakah jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dengan perkataan lain, hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap objek dan alat pengukur yang sama (Sumarsono, 2004 : 34).

Dasar pengambilan keputusan :

- ✓ Jika r alpha hasil positif dan r alpha hasil > r tabel Product Moment untuk N=40 dengan taraf signifikansi 5%=0,312,
  maka butir atau variabel tersebut reliabel.
- ✓ Jika r alpha hasil negatif dan r alpha hasil < r tabel Product Moment untuk N=40 dengan taraf signifikansi 5%=0,312, maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel (Santoso, 2001 : 285).

Langkah dalam SPSS :

- ✓ Dari menu Analyze pilih submenu Scale kemudian Reliability Analysis
- ✓ Masukkan butir pertanyaan yang akan diuji reliabilitasnya ke dalam kotak Items yang ada di sebelah kanan.
- ✓ Pada bagian Model, biarkan pilihan pada Alpha.
- ✓ Abaikan kotak pilihan List Item Labels.
- ✓ Tekan OK untuk proses data.
- ✓ Hasilnya dapat dilihat pada Cronbach's Alpha.

Adapun uji reliabilitas dari masing-masing kuesioner di peroleh hasil sebagai berikut :

Tabel III.18

Hasil Pengujian Reliabilitas Kuesioner

Variabel	*Cronbach Alpha*	r Tabel	Keterangan
Kharisma (X_1)	0,892	0,312	Reliabel
Pengaruh Bersifat Ideal (X_2)	0,685	0,312	Reliabel
Pemberi Inspirasi dan Motivasi (X_3)	0,886	0,312	Reliabel
Stimulasi Intelektual (X_4)	0,902	0,312	Reliabel
Perhatian Bersifat Individual (X_5)	0,860	0,312	Reliabel
Efektivitas (Y_1)	0,844	0,312	Reliabel
Efisiensi (Y_2)	0,846	0,312	Reliabel
Pengetahuan (Y_3)	0,802	0,312	Reliabel
Keterampilan (Y_4)	0,941	0,312	Reliabel
Disiplin Diri (Y_5)	0,675	0,312	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas kuesioner di atas, dapat diketahui nilai *Cronbach Alpha* dari masing-masing variabel di peroleh nilai yang lebih besar dari 0,312 , hal tersebut menunjukkan bahwa semua item kuesioner untuk masing-masing variabel yaitu kharisma, pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual, perhatian bersifat individual, efektivitas, efisiensi, pengetahuan, keterampilan serta disiplin diri karyawan telah reliabel.

3.3. Deskripsi Hasil Penelitian

Dari hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui rekapitulasi jawaban yang diberikan oleh 40 orang responden dalam penelitian ini. Untuk menentukan tinggi rendahnya sikap dan penilaian antara kepemimpinan transformasional wanita dengan produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang berdasarkan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Rumus Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum-Nilai Minimum}}{N} = \frac{5\text{-}1}{5} = 0{,}8$$

Nilai Maksimum = Nilai Tertinggi dari Jawaban Responden

Nilai Minimum = Nilai Terendah dari Jawaban Responden

N = Jumlah Target

Untuk lebih memperjelas uraian pada pembahasan maka akan diberikan kategori jawaban berdasarkan penilaian skala Likert, yang di akses pa da 2 J uni 2010 (http://digilib.petra.ac.id/viewer.php?submit.x=9&submit.y=18&submit=prev&page=9&qual=high&submitval=prev&fname=%2Fjiunkpe%2Fs1%2Feman%2F2009%2Fjiunkpe-ns-s1-2009-31404196-11965-private_univ-chapter3.pdf) sebagai berikut :

Keterangan **:** **1 = Sangat Tidak Setuju (STS) ; interval 1-1,8**

2 = Tidak Setuju (TS) ; interval 1,81-2,6

3 = Cukup Setuju (CS) ; interval 2,61-3,4

4 = Setuju (S) ; interval 3,41-4,2

5 = Sangat Setuju (SS) ; interval 4,21-5

Langkah dalam SPSS :

- ✓ Dari menu Analyze pilih submenu Descriptive Statistics kemudian masukkan butir pertanyaan yang akan direkapitulasi pada kotak Variabel (s).
- ✓ Pilih Statistics, kemudian aktifkan Mean pada Central Tendency.
- ✓ Abaikan bagian lainnya, dan tekan tombol Continue untuk kembali ke kotak dialog sebelumnya.
- ✓ Tekan OK untuk proses data.

1) Kharisma

Kharisma dipandang sebagai sesuatu hal yang sudah menjadi sifat bawaan (inheren) seseorang. Mereka memberikan contoh dan bertindak sebagai *role*

model positif dalam perilaku, sikap dan komitmen bagi bawahannya. Pemimpin yang berkharisma ini sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung risiko bersama, tidak mempergunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, bertindak untuk mendahulukan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri sendiri, memperlihatkan keahliannya, memberi visi dan *sense of mission* serta menanamkan rasa bangga kepada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya kepada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana yang dilakukan oleh pemimpinnya.

Untuk memperjelas uraian pada pembahasan, berikut ini adalah hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang diajukan kepada responden mengenai variabel kharisma :

Tabel III.19

Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Kharisma (X_1)

Item Pengukuran		Jawaban Responden					Total	Rata-rata
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS		
1.	Saya percaya pada pimpinan, sehingga saya merasa tenang jika berada di dekatnya.	3	1	18	12	6	40	3,43
	Prosentase (%)	7,5	2,5	45	30	15	100	
2.	Saya merasa kagum pada pimpinan sehingga dapat saya jadikan contoh.	1	2	14	18	5	40	3,60
	Prosentase (%)	2,5	5	35	45	12,5	100	

3.	Pimpinan da pat m embuat s aya loyal ke padanya, sehingga s aya a kan m engerjakan semua y ang i a perintahkan.	**2**	**3**	**11**	**19**	**5**	**40**	**3,55**
	Prosentase (%)	**5**	**7,5**	**27,5**	**47,5**	**12,5**	**100**	
4.	Pimpinan s aya dapat m enyelesaikan masalah yang sangat sulit sekalipun.	**0**	**4**	**13**	**14**	**9**	**40**	**3,70**
	Prosentase (%)	**0**	**10**	**32,5**	**35**	**22,5**	**100**	
5.	Pimpinan saya mendahulukan ke pentingan organisasi pe rpustakaan da ripada ke pentingan pribadinya.	**0**	**3**	**10**	**17**	**10**	**40**	**3,85**
	Prosentase (%)	**0**	**7,5**	**25**	**42,5**	**25**	**100**	
6.	Pimpinan s aya pe ka t erhadap lingkungan de ngan membangkitkan ke banggaan s erta m enumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan kepada karyawan.	**0**	**5**	**17**	**11**	**7**	**40**	**3,50**
	Prosentase (%)	**0**	**12,5**	**42,5**	**27,5**	**17,5**	**100**	
7.	Pimpinan saya t egas d alam mengambil t indakan dengan memberikan s anksi yang s esuai de ngan tingkat kesalahan dan memberi penghargaan sesuai prestasi yang dicapai karyawan.	**1**	**9**	**13**	**9**	**8**	**40**	**3,35**
	Prosentase (%)	**2,5**	**22,5**	**32,5**	**22,5**	**20**	**100**	
8.	Pimpinan s aya s ecara de til, jelas da n mudah dimengerti memberikan co ntoh ke tika ada pekerjaan/tugas baru.	**2**	**3**	**13**	**14**	**8**	**40**	**3,58**
	Prosentase (%)	**5**	**7,5**	**32,5**	**35**	**20**	**100**	
9.	Pimpinan s aya s ecara jelas memberikan visi da n misi p erpustakaan d alam hal p elaksanaan t ugas pekerjaan saya.	**2**	**2**	**12**	**19**	**5**	**40**	**3,58**
	Prosentase (%)	**5**	**5**	**30**	**47,5**	**12,5**	**100**	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel III.19 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan penyebaran jawaban dari 40 ora ng ka ryawan P erpustakaan d ari K ampus 1,2 da n 3 U niversitas M uhammadiyah Malang yang m enjadi r esponden dalam penelitian ini, sebagian besar memberikan jawaban setuju de ngan pe rnyataan yang di ajukan, hal i ni t erbukti d ari s ebagian besar j awaban responden yang m enunjukkan s kor j awaban pada s kor 4. Sedangkan be rdasarkan rata-rata jawaban diketahui bahwa untuk keseluruhan materi pernyataan yang berjumlah 9 pernyataan,

jawaban yang diberikan oleh responden berada pada interval jawaban 3,41-4,2 yang berarti setuju dengan pernyataan yang diajukan.

Para responden dalam penelitian ini mengaku bahwa pemimpin (kepala perpustakaan wanita) dalam Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dapat membuat bawahannya percaya, kagum, loyal. Selain itu kepala perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang tersebut dapat menyelesaikan masalah yang sangat sulit, lebih mendahulukan kepentingan organisasi perpustakaan daripada pribadinya, peka terhadap lingkungan, tegas dalam mengambil tindakan, jelas dalam memberikan contoh ketika ada pekerjaan/tugas baru, serta jelas dalam memberikan visi dan misi perpustakaan dalam hal pelaksanaan tugas pekerjaan.

2) Pengaruh Bersifat Ideal

Pengaruh bersifat ideal adalah proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen, keyakinan serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan akibat moral dan etik dari keputusannya. Pemimpin tersebut menunjukkan kepercayaannya akan cita-cita, keyakinan dan nilai-nilai hidupnya.

Untuk memperjelas uraian pada pembahasan, berikut ini adalah hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang diajukan kepada responden mengenai variabel pengaruh bersifat ideal.

Tabel III.20
Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Pengaruh Bersifat Ideal (X_2)

Item Pengukuran		Jawaban Responden					Total	Rata-rata
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS		
1.	Pimpinan saya memberikan pengarahan yang mengagumkan dari segi pemikiran.	0	2	12	12	14	40	3,95
	Prosentase (%)	0	5	30	30	35	100	
2.	Pimpinan saya menanamkan rasa memiliki terhadap arti penting visi, serta misi organisasi perpustakaan.	2	4	17	11	6	40	3,38
	Prosentase (%)	5	10	42,5	27,5	15	100	
3.	Pimpinan saya menanamkan rasa simpati yang tinggi terhadap keluhan *users* dalam rangka memberikan pelayanan informasi yang *excellent* demi tercapainya kepuasan bagi *users* perpustakaan.	1	4	11	18	6	40	3,60
	Prosentase (%)	2,5	10	27,5	45	15	100	
4.	Pimpinan saya sering menanamkan nilai-nilai *positive-thinking*, jujur, bertanggung-jawab, serta keyakinan kepada karyawan.	0	4	13	15	8	40	3,68
	Prosentase (%)	0	10	32,5	37,5	20	100	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel III.20 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan penyebaran jawaban dari 40 orang karyawan Perpustakaan dari Kampus 1,2 dan 3 Universitas Muhammadiyah Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, sebagian besar memberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang diajukan, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 4. Sedangkan berdasarkan rata-rata jawaban diketahui bahwa untuk keseluruhan materi pernyataan yang berjumlah 4 pernyataan, jawaban yang diberikan oleh responden berada pada interval jawaban 3,41-4,2 yang berarti setuju dengan pernyataan yang diajukan.

Hal tersebut terjadi karena pemimpin (kepala perpustakaan wanita) dalam Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dapat memberikan pengarahan yang mengagumkan dari segi pemikiran, menanamkan rasa memiliki terhadap arti penting visi, serta misi organisasi perpustakaan, menanamkan rasa simpati yang tinggi terhadap keluhan *users* dalam rangka memberikan pelayanan informasi yang *excellent* demi tercapainya kepuasaan bagi *users* perpustakaan, menanamkan nilai-nilai *positive-thinking*, jujur, bertanggung-jawab, serta keyakinan kepada karyawan.

3) Pemberi Inspirasi dan Motivasi

Pemberi inspirasi dan motivasi adalah sejauh mana seorang pemimpin memotivasi dan memberi inspirasi bawahannya terhadap tugas dengan jalan penyampaian visi yang menarik dengan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan pada upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat seperti bawahan diberi kesempatan berpartisipasi, di timbulkan semangat kelompok, dikobarkan antusiasme dan optimisme sehingga harapan-harapan menjadi penting, bernilai dan perlu diwujudkan melalui komitmen yang tinggi.

Untuk memperjelas uraian pada pembahasan, berikut ini adalah hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang diajukan kepada responden mengenai variabel pemberi inspirasi dan motivasi :

Tabel III.21
Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Pemberi Inspirasi dan Motivasi (X_3)

Item Pengukuran		Jawaban Responden					Total	Rata-rata
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS		
1.	Pimpinan saya sering memberikan motivasi dalam pelaksanaan tugas atau motivasi untuk berprestasi.	0	0	9	17	14	40	4,13
	Prosentase (%)	0	0	22,5	42,5	35	100	
2.	Pimpinan saya sering menciptakan komitmen terhadap tujuan organisasi perpustakaan.	0	2	6	26	6	40	3,90
	Prosentase (%)	0	5	15	65	15	100	
3.	Pimpinan saya sering menggugah *spirit* kerjasama dalam tim melalui pembuhan antusiasme dan optimisme.	0	1	5	17	17	40	4,25
	Prosentase (%)	0	2,5	12,5	42,5	42,5	100	
4.	Pimpinan saya sering memberi penghargaan terhadap hasil kerja.	1	2	21	11	5	40	3,43
	Prosentase (%)	2,5	5	52,5	27,5	12,5	100	
5.	Pimpinan saya dapat menentukan standar tinggi yang seharusnya dapat saya capai dalam melaksanakan tugas.	0	0	8	25	7	40	3,98
	Prosentase (%)	0	0	20	62,5	17,5	100	
6.	Pimpinan saya tidak pernah bertanya pada saya, selain apa yang benar-benar penting dalam melakukan pekerjaan.	2	2	15	14	7	40	3,55
	Prosentase (%)	5	5	37,5	35	17,5	100	
7.	Pimpinan saya dapat mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana.	0	2	10	21	7	40	3,83
	Prosentase (%)	0	5	25	52,5	17,5	100	
8.	Pimpinan saya mampu meyakinkan saya untuk menyelesaikan tugas dengan baik.	0	3	8	17	12	40	3,95
	Prosentase (%)	0	7,5	20	42,5	30	100	
9.	Pimpinan saya mampu memberikan berbagai gagasan yang mendorong tercapainya pengembangan perpustakaan di masa yang akan datang.	0	1	10	16	13	40	4,03
	Prosentase (%)	0	2,5	25	40	32,5	100	

10.	Pimpinan s aya s enantiasa mendiskusikan dengan saya da n k aryawan lain mengenai ko ndisi ideal perpustakaan dimasa yang akan datang.	**0**	**6**	**5**	**17**	**12**	**40**	**3,88**
	Prosentase (%)	**0**	**15**	**12,5**	**42,5**	**30**	**100**	
11.	Pimpinan saya sering memberikan dorongan khusus ketika saya belum berhasil melakukan pekerjaan.	**0**	**9**	**7**	**14**	**10**	**40**	**3,63**
	Prosentase (%)	**0**	**22,5**	**17,5**	**35**	**25**	**100**	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel III.21 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan penyebaran jawaban dari 40 ora ng ka ryawan P erpustakaan d ari K ampus 1,2 da n 3 U niversitas M uhammadiyah Malang yang m enjadi r esponden dalam penelitian ini, sebagian besar memberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang di ajukan, hal i ni t erbukti d ari s ebagian besar j awaban responden yang m enunjukkan s kor j awaban pa da s kor 4. S edangkan be rdasarkan ra ta-rata jawaban diketahui ba hwa unt uk keseluruhan materi pe rnyataan yang be rjumlah 11 pernyataan, jawaban yang di berikan oleh r esponden berada p ada i nterval j awaban 3,41-4,2 yang berarti setuju dengan pernyataan yang diajukan.

Hal tersebut terjadi karena pemimpin (kepala perpustakaan wanita) da lam P erpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang dapat memberikan motivasi da lam pe laksanaan tugas atau motivasi unt uk berprestasi, menciptakan komitmen terhadap tujuan organisasi perpustakaan, m enggugah *spirit* kerjasama da lam t im m elalui pe numbuhan antusiasme da n optimisme, memberi p enghargaan terhadap hasil ke rja, menentukan s tandar t inggi yang seharusnya da pat dicapai oleh ba wahan dalam m elaksanakan tugas, tidak pernah be rtanya pada bawahan, selain apa y ang be nar-benar pe nting da lam m elakukan pe kerjaan, mengkomunikasikan tujuan-tujuan pe nting de ngan c ara s ederhana, meyakinkan bawahan untuk menyelesaikan tugas de ngan baik, memberikan be rbagai g agasan yang mendorong tercapainya pe ngembangan perpustakaan di masa yang akan da tang, m endiskusikan de ngan

karyawan lain mengenai kondi si ideal pe rpustakaan dimasa y ang akan datang serta dapat memberikan dorongan khusus ketika bawahan belum berhasil melakukan pekerjaan.

4) Stimulasi Intelektual

Stimulasi i ntelektual adalah sejauh mana s eorang pe mimpin berupaya menciptakan iklim y ang kondu sif ba gi be rkembangnya i novasi da n kreativitas. P erbedaan pendapat di pandang s ebagai ha l y ang l umrah terjadi. Pemimpin m endorong pa ra ba wahannya unt uk m emunculkan i de-ide ba ru dan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi. Untuk itu, bawahan dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

Untuk memperjelas ur aian pada pe mbahasan, berikut i ni ada lah hasil y ang diperoleh dari jawaban kuesioner yang diajukan kepada responden mengenai variabel stimulasi intelektual :

Tabel III.22
Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Stimulasi Intelektual (X_4)

Item Pengukuran		Jawaban Responden					Total	Rata -rata
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS		
1.	Pimpinan saya sering memunculkan ide-ide baru.	0	1	19	15	5	40	3,60
	Prosentase (%)	0	2,5	47,5	37,5	12,5	100	
2.	Pimpinan s aya s ering me mberi solusi kreatif terhadap permasalahan pekerjaan .	1	3	21	9	6	40	3,40
	Prosentase (%)	2,5	7,5	52,5	22,5	15	100	
3.	Pimpinan s aya s ering menciptakan w awasan da n wacana masa depan.	1	1	19	14	5	40	3,53
	Prosentase (%)	2,5	2,5	47,5	35	12,5	100	

4.	Pimpinan saya membimbing saya agar menggunakan data dan fakta dalam menyelesaikan masalah sehingga saya terdorong untuk berfikir secara rasional.	**0**	**9**	**15**	**9**	**7**	**40**	**3,35**
	Prosentase (%)	**0**	**22,5**	**37,5**	**22,5**	**17,5**	**100**	
5.	Pimpinan saya membimbing saya untuk selalu dapat memahami pendapat orang lain.	**0**	**0**	**22**	**13**	**5**	**40**	**3,58**
	Prosentase (%)	**0**	**0**	**55**	**32,5**	**12,5**	**100**	
6.	Ide pimpinan saya dapat mendorong saya untuk memikirkan kembali beberapa ide yang belum pernah saya pikirkan sebelumnya.	**0**	**3**	**21**	**11**	**5**	**40**	**3,45**
	Prosentase (%)	**0**	**7,5**	**52,5**	**27,5**	**12,5**	**100**	
7.	Pimpinan saya sering menciptakan iklim yang kondusif dalam lingkungan kerja.	**0**	**1**	**14**	**18**	**7**	**40**	**3,78**
	Prosentase (%)	**0**	**2,5**	**35**	**45**	**17,5**	**100**	
8.	Pimpinan saya sering memberikan dorongan inovasi dan kreatifitas.	**1**	**0**	**9**	**16**	**14**	**40**	**4,05**
	Prosentase (%)	**2,5**	**0**	**22,5**	**40**	**35**	**100**	
9.	Pimpinan saya sering melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan.	**1**	**3**	**11**	**17**	**8**	**40**	**3,70**
	Prosentase (%)	**2,5**	**7,5**	**27,5**	**42,5**	**20**	**100**	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel III.22 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan penyebaran jawaban dari 40 orang karyawan Perpustakaan dari Kampus 1,2 dan 3 Universitas Muhammadiyah Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, sebagian besar memberikan jawaban cukup setuju dengan pernyataan yang diajukan, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 3. Sedangkan berdasarkan rata-rata jawaban diketahui bahwa untuk keseluruhan materi pernyataan yang berjumlah 9 pernyataan, jawaban yang diberikan oleh responden berada pada interval jawaban 2,61-3,4 yang berarti cukup setuju dengan pernyataan yang diajukan.

Para re sponden m engaku ba hwa pemimpin (kepala pe rpustakaan wanita) da lam Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang cukup da pat memunculkan ide-ide ba ru, memberi solusi kreatif terhadap permasalahan pekerjaan, menciptakan wawasan dan wacana masa depan, membimbing bawahan agar menggunakan data dan fakta dalam menyelesaikan masalah s ehingga bawahan terdorong unt uk be rfikir s ecara ra sional, memahami pe ndapat orang lain, mendorong bawahan untuk memikirkan kembali beberapa ide yang belum pernah bawahan pikirkan s ebelumnya, menciptakan iklim y ang kondusif da lam l ingkungan ke rja, memberikan dorongan inovasi da n kreatifitas, melibatkan bawahan dalam m engambil keputusan.

5) Perhatian Bersifat Individual

Perhatian Bersifat I ndividual ada lah sejauh mana s eorang pemimpin memberikan perhatian khusus t erhadap setiap kebutuhan individual unt uk berprestasi da n berkembang, dengan jalan bertindak s ebagai p elatih atau penasehat. Melalui interaksi personal, diharapkan prestasi para bawahan akan dapat s emakin meningkat. Ini menyebabkan bawahan merasa di perhatikan dan di perlakukan s ecara khus us ol eh a tasannya, s ehingga ba wahan b ersedia menampilkan unjuk kerja yang maksimal.

Untuk memperjelas ur aian pada pe mbahasan, berikut i ni ada lah hasil y ang diperoleh dari jawaban kuesioner yang di ajukan kepada responden mengenai variabel perhatian bersifat individual :

Tabel III.23
Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Perhatian Bersifat Individual (X_5)

Item Pengukuran		Jawaban Responden					Total	Rata-rata
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS		
1.	Pimpinan saya sering memberi perhatian terhadap pengembangan karir karyawan.	0	2	13	10	15	40	3,95
	Prosentase (%)	0	5	32,5	25	37,5	100	
2.	Pimpinan saya sering mendengarkan dan menaruh perhatian pada pendapat/gagasan karyawan.	0	1	18	14	7	40	3,68
	Prosentase (%)	0	2,5	45	35	17,5	100	
3.	Pimpinan saya berusaha memenuhi kebutuhan kerja yang saya perlukan dengan menyediakan sarana yang mencukupi.	0	1	4	28	7	40	4,03
	Prosentase (%)	0	2,5	10	70	17,5	100	
4.	Pimpinan saya memberikan perhatian secara individual kepada karyawan dengan mau mendengarkan keluhan, memberikan nasehat serta solusi terhadap masalah pekerjaan yang sedang mereka hadapi.	0	2	4	18	6	40	3,70
	Prosentase (%)	0	5	35	45	15	100	
5.	Pimpinan saya memberikan perhatian kepada karyawan dengan memberikan hadiah khusus bagi mereka yang memiliki prestasi dan dapat menyelesaikan tugas lebih baik dari yang distandarkan.	2	8	21	4	5	40	3,05
	Prosentase (%)	5	20	52,5	10	12,5	100	
6.	Pimpinan saya sering memberikan perhatian khusus kepada karyawan seperti mengucapkan selamat ulang tahun, mendapat penghargaan tertentu atau menanyakan keadaan saat itu.	0	2	14	19	5	40	3,68
	Prosentase (%)	0	5	35	47,5	12,5	100	
7.	Pimpinan saya sering memberi bimbingan dan arahan pada karyawan dalam pendelegasian tugas dan wewenang.	0	0	18	12	10	40	3,80
	Prosentase (%)	0	0	45	30	25	100	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel III.23 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan penyebaran jawaban dari 40 orang karyawan Perpustakaan dari Kampus 1,2 dan 3 Universitas Muhammadiyah Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, sebagian besar memberikan jawaban cukup setuju dengan pernyataan yang diajukan, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 3. Sedangkan berdasarkan rata-rata jawaban diketahui bahwa untuk keseluruhan materi pernyataan yang berjumlah 7 pernyataan, jawaban yang diberikan oleh responden berada pada interval jawaban 2,61-3,4 yang berarti cukup setuju dengan pernyataan yang diajukan.

Para responden mengakui bahwa pemimpin (kepala perpustakaan wanita) dalam Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang cukup dapat memberi perhatian terhadap pengembangan karir karyawan, mendengarkan dan menaruh perhatian pada pendapat/gagasan karyawan, memenuhi kebutuhan kerja yang diperlukan karyawan dengan menyediakan sarana yang mencukupi, memberikan perhatian secara individual kepada karyawan dengan mau mendengarkan keluhan, memberikan nasehat serta solusi terhadap masalah pekerjaan yang sedang mereka hadapi, memberikan perhatian kepada karyawan dengan memberikan hadiah khusus bagi mereka yang memiliki prestasi dan dapat menyelesaikan tugas lebih baik dari yang di standarkan, memberikan perhatian khusus kepada karyawan seperti mengucapkan selamat ulang tahun, mendapat penghargaan tertentu atau menanyakan keadaan saat itu, memberi bimbingan dan arahan pada karyawan dalam pendelegasian tugas dan wewenang.

6) Deskripsi Dimensi Efektivitas (Y_1)

Efektivitas dalam penelitian ini adalah pencapaian target kerja, peningkatan kuantitas kerja, peningkatan kualitas kerja, waktu kerja yang memadai, serta keakuratan dan ketelitian dalam bekerja.

Untuk memperjelas uraian pada pembahasan, berikut ini adalah hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang diajukan kepada responden mengenai variabel efektivitas :

Tabel III.24
Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Efektivitas (Y_1)

Item Pengukuran		Jawaban Responden					Total	Rata-rata
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS		
1.	Anda dapat mencapai target kerja yang ditentukan.	0	1	15	17	7	40	3,75
	Prosentase (%)	0	2,5	37,5	42,5	17,5	100	
2.	Kuantitas kerja Anda meningkat setiap bulannya.	1	4	14	14	7	40	3,55
	Prosentase (%)	2,5	10	35	35	17,5	100	
3.	Anda merasakan kualitas kerja tinggi melalui kepuasan *users* dari pelayanan yang Anda berikan di perpustakaan.	0	1	11	18	10	40	3,93
	Prosentase (%)	0	2,5	27,5	45	25	100	
4.	Anda dapat menyelesaikan target kerja Anda sesuai dengan waktunya.	1	3	9	20	7	40	3,73
	Prosentase (%)	2,5	7,5	22,5	50	17,5	100	
5.	Hasil kerja Anda akurat dan teliti.	1	2	13	17	7	40	3,68
	Prosentase (%)	2,5	5	32,5	42,5	17,5	100	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel III.24 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan penyebaran jawaban dari 40 orang karyawan Perpustakaan dari Kampus 1,2 dan 3 Universitas Muhammadiyah Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, sebagian besar memberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang di ajukan, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban

responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 4. Sedangkan berdasarkan rata-rata jawaban diketahui bahwa untuk keseluruhan materi pernyataan yang berjumlah 5 pernyataan, jawaban yang diberikan oleh responden berada pada interval jawaban 3,41-4,2 yang berarti setuju dengan pernyataan yang diajukan.

Para responden mengakui bahwa para karyawan selalu mencapai target kerja yang ditentukan. Kuantitas kerja karyawan juga meningkat setiap bulannya. Karyawan juga selalu merasakan kualitas kerja tinggi melalui kepuasan *users* dari pelayanan yang diberikan di perpustakaan, dapat menyelesaikan target kerja sesuai dengan waktunya serta hasil kerja karyawan akurat dan teliti.

7) Deskripsi Dimensi Efisiensi (Y_2)

Efisiensi adalah menggunakan segala sumber daya dan dana yang dimiliki organisasi seperlunya saja untuk kepentingan organisasi tersebut. Prinsip efisiensi dapat diukur dari penggunaan sarana dan prasarana organisasi serta pemanfaatan waktu kerja yang telah disediakan.

Untuk memperjelas uraian pada pembahasan, berikut ini adalah hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang diajukan kepada responden mengenai variabel efisiensi :

Tabel III.25
Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Efisiensi (Y_2)

Item Pengukuran		Jawaban Responden					Total	Rata-rata
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS		
1.	Anda telah menggunakan fasilitas kantor hanya untuk kepentingan pekerjaan.	**1**	**4**	**13**	**14**	**8**	**40**	**3,60**
	Prosentase (%)	**2,5**	**10**	**32,5**	**35**	**20**	**100**	
2.	Waktu kerja Anda digunakan untuk kepentingan pekerjaan.	**0**	**3**	**10**	**20**	**7**	**40**	**3,78**
	Prosentase (%)	**0**	**7,5**	**25**	**50**	**17,5**	**100**	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel III.25 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan penyebaran jawaban dari 40 orang karyawan Perpustakaan dari Kampus 1,2 dan 3 Universitas Muhammadiyah Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, sebagian besar memberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang diajukan, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 4. Sedangkan berdasarkan rata-rata jawaban diketahui bahwa untuk keseluruhan materi pernyataan yang berjumlah 2 pernyataan, jawaban yang diberikan oleh responden berada pada interval jawaban 3,41-4,2 yang berarti setuju dengan pernyataan yang diajukan.

Para responden mengaku bahwa para karyawan selalu menggunakan fasilitas kantor hanya untuk kepentingan pekerjaan. Selain itu, waktu kerja karyawan digunakan untuk kepentingan pekerjaan.

8) Deskripsi Dimensi Pengetahuan (Y_3)

Pengetahuan adalah sesuatu yang sangat penting dimiliki karyawan untuk menjalankan pekerjaan dalam mendukung terlaksananya keberhasilan organisasi.

Untuk memperjelas uraian pada pembahasan, berikut ini adalah hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang diajukan kepada responden mengenai variabel pengetahuan :

Tabel III.26
Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Pengetahuan (Y_3)

Item Pengukuran		Jawaban Responden					Total	Rata-rata
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS		
1.	Anda dapat berperan sesuai dengan posisi jabatan.	0	3	9	19	9	40	3,85
	Prosentase (%)	0	7,5	22,5	47,5	22,5	100	
2.	Anda telah melakukan pekerjaan Anda dengan baik.	0	0	10	21	9	40	3,98
	Prosentase (%)	0	0	25	52,5	22,5	100	
3.	Anda telah menguasai ketentuan dan prosedur pekerjaan yang ditentukan oleh pimpinan.	0	3	8	20	9	40	3,88
	Prosentase (%)	0	7,5	20	50	22,5	100	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel III.26 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan penyebaran jawaban dari 40 orang karyawan Perpustakaan dari Kampus 1,2 dan 3 Universitas Muhammadiyah Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, sebagian besar memberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang diajukan, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 4. Sedangkan berdasarkan rata-rata

jawaban diketahui bahwa untuk keseluruhan materi pernyataan yang berjumlah 3 pernyataan, jawaban yang diberikan oleh responden berada pada interval jawaban 3,41-4,2 yang berarti setuju dengan pernyataan yang diajukan.

Para responden mengaku bahwa para karyawan selalu dapat berperan sesuai dengan posisi jabatan, melakukan pekerjaan dengan baik serta dapat menguasai ketentuan dan prosedur pekerjaan yang ditentukan oleh pimpinan.

9) Deskripsi Dimensi Keterampilan (Y_4)

Keterampilan adalah kemampuan karyawan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini keterampilan meliputi kemampuan (skill) yang berhubungan dengan pekerjaan, ketepatan dalam analisa keputusan, analisa jadwal pekerjaan dan analisa jenis pekerjaan.

Untuk memperjelas uraian pada pembahasan, berikut ini adalah hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang diajukan kepada responden mengenai variabel keterampilan :

Tabel III.27
Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Keterampilan (Y_4)

Item Pengukuran		Jawaban Responden					Total	Rata-rata
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS		
1.	Anda memiliki kemampuan sesuai dengan pekerjaan.	**0**	**0**	**7**	**25**	**8**	**40**	**4,03**
	Prosentase (%)	**0**	**0**	**17,5**	**62,5**	**20**	**100**	
2.	Anda melakukan pengambilan keputusan dalam pekerjaan yang Anda lakukan dengan tepat.	**0**	**0**	**10**	**22**	**8**	**40**	**3,95**
	Prosentase (%)	**0**	**0**	**25**	**55**	**20**	**100**	

3.	Anda telah mengatur jadwal pekerjaan dengan baik.	**0**	**1**	**9**	**21**	**9**	**40**	**3,95**
	Prosentase (%)	**0**	**2,5**	**22,5**	**52,5**	**22,5**	**100**	
4.	Anda dapat m enganalisa j enis pekerjaan A nda sesuai dengan kebutuhan perpustakaan.	**0**	**1**	**8**	**21**	**10**	**40**	**4,00**
	Prosentase (%)	**0**	**2,5**	**20**	**52,5**	**25**	**100**	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel III.27 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan penyebaran jawaban dari 40 ora ng ka ryawan Perpustakaan da ri K ampus 1,2 da n 3 U niversitas M uhammadiyah Malang yang m enjadi r esponden dalam pe nelitian ini, sebagian besar m emberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang diajukan, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang m enunjukkan s kor j awaban p ada s kor 4. S edangkan be rdasarkan rata-rata j awaban diketahui ba hwa un tuk ke seluruhan materi pe rnyataan yang be rjumlah 4 pernyataan, jawaban yang diberikan oleh responden berada pada interval jawaban 3,41-4,2 yang berarti setuju dengan pernyataan yang diajukan.

Para r esponden m engaku bahwa p ara k aryawan memiliki ke mampuan sesuai d engan pekerjaan. Dapat melakukan pengambilan keputusan dalam pekerjaan dengan tepat, mengatur jadwal pe kerjaan dengan baik. Serta da pat menganalisa j enis pe kerjaan sesuai de ngan kebutuhan perpustakaan.

10) Deskripsi Dimensi Disiplin Diri (Y_5)

Disiplin Diri adalah sarana unt uk pe ncapaian t ujuan organisasi. Disiplin membuat k aryawan dapat m engatur da n mengendalikan diri d alam melaksanakan kewajiban sesuai dengan peraturan organisasi.

Untuk memperjelas uraian pada pembahasan, berikut ini adalah hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang diajukan kepada responden mengenai variabel disiplin diri :

Tabel III.28
Rekapitulasi Jawaban Responden Dimensi Disiplin Diri (Y_5)

Item Pengukuran		Jawaban Responden					Total	Rata-rata
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS		
1.	Anda hadir tepat waktu di kantor.	0	7	14	12	7	40	3,48
	Prosentase (%)	0	17,5	35	30	17,5	100	
2.	Anda melaksanakan tugas tanpa pengawasan.	2	1	8	18	11	40	3,88
	Prosentase (%)	5	2,5	20	45	27,5	100	
3.	Anda telah melayani *users* perpustakaan dengan baik.	0	0	4	23	13	40	4,23
	Prosentase (%)	0	0	10	57,5	32,5	100	
4.	Anda menyelesaikan pekerjaan Anda sesuai dengan target kerja yang ditentukan oleh pimpinan.	0	3	9	19	9	40	3,85
	Prosentase (%)	0	7,5	22,5	47,5	22,5	100	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel III.28 di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan penyebaran jawaban dari 40 orang karyawan Perpustakaan dari Kampus 1,2 dan 3 Universitas Muhammadiyah Malang yang menjadi responden dalam penelitian ini, sebagian besar memberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang diajukan, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 4. Sedangkan berdasarkan rata-rata jawaban diketahui bahwa untuk keseluruhan materi pernyataan yang berjumlah 4 pernyataan, jawaban yang diberikan oleh responden berada pada interval jawaban 3,41-4,2 yang berarti setuju dengan pernyataan yang diajukan.

Para responden mengaku bahwa selalu dapat hadir tepat waktu di kantor, melaksanakan tugas tanpa pengawasan. Selain itu juga selalu dapat melayani *users* perpustakaan dengan baik serta menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kerja yang ditentukan oleh pimpinan.

3.3.1. Analisis Regresi

Analisis regresi pada dasarnya bertujuan untuk menerangkan bentuk hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Menurut Sugiyono (2009 : 260) analisis regresi dapat digunakan untuk memutuskan apakah naik dan menurunnya variabel *dependent* dapat di lakukan melalui menaikkan dan menurunkan keadaan variabel *independent* dan sebaliknya. Dengan kata lain, analisis regresi digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh (*kontribusi*) variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam analisis regresi, variabel-variabel yang dianalisis adalah sebagai berikut :

- ✓ Variabel *independent* (X) = *Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional Wanita*
- ✓ Variabel *dependent* (Y) = *Produktivitas Kerja Karyawan*

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang di gunakan adalah teknik analisis regresi ganda dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

Keterangan :

Y = *Produktivitas Kerja Karyawan* (Variabel Dependen)

a = harga Y ketika harga X = 0 (harga konstan)

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel independen. Bila (+) arah garis naik, dan bila (-) maka arah garis turun.

$x_1 - x_5$ = Variabel Independen

x_1 = Kharisma (*Attributed Charisma*)

x_2 = Pengaruh bersifat ideal (*Idealized Influence*)

x_3 = Pemberi inspirasi dan motivasi (*Inspirational Motivation*)

x_4 = Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

x_5 = Perhatian bersifat individual (*Individualized Consideration*)

Langkah dalam SPSS :

- ✓ Dari menu utama SPSS, pilih menu Analyze kemudian submenu Regression, lalu pilih Linear.
- ✓ Masukkan variabel produktivitas kerja pada kolom dependent, dan semua variabel kepemimpinan transformasional pada kolom independent.
- ✓ Method pilih Enter, kemudian pilih Statistics.
- ✓ Aktifkan Estimates pada kolom Regression Coeficients. Dan aktifkan seluruh pilihan pada kolom sebelah kanan. Untuk Residuals aktifkan Durbin-Watson. Kemudian tekan Continue.
- ✓ Tekan Plots, kemudian masukkan DEPENDENT pada kolom Y dan *ZRESID pada kolom X. Aktifkan Histogram dan Normal probability plot.
- ✓ Tekan Continue dan terakhir pilih OK untuk proses data.

Tabel III.29

Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

No.	Variabel	Koefisien regresi	t	Sig	r^2
1.	Kharisma	0,855	3,265	0,003	$(0,489)^2 = 0,239$
2.	Pengaruh bersifat ideal	0,016	0,024	0,981	$(0,004)^2 = 0,000016$
3.	Pemberi inspirasi dan motivasi	0,384	1,800	0,081	$(0,295)^2 = 0,087$
4.	Stimulasi intelektual	-0,254	-0,666	0,510	$(-0,114)^2 = 0,013$
5.	Perhatian bersifat individual	0,845	1,784	0,083	$(0,293)^2 = 0,086$
R → 0,851 R Squared → 0,725 Constanta → 11,355		F change → 17,896 Sig F. → 0,000 Durbin Watson → 1,937			

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel III.29, maka dapat dibuat model persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$$

$$Y = 11,355 + 0,855x_1 + 0,016x_2 + 0,384x_3 - 0,254x_4 + 0,845x_5$$

Dari model di atas dapat diartikan bahwa jika variabel kharisma, pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual dan perhatian bersifat individual sebesar 0, maka nilai produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang sebesar 11,355 dan jika variabel kharisma, pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual dan perhatian bersifat individual meningkat satu satuan maka produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang akan meningkat juga sebesar 0,855 ditambah 0,016 ditambah 0,384 dan akan turun sebesar 0,254 dan ditambah lagi sebesar 0,845satuan. Begitu juga sebaliknya, jika variabel kharisma, pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan

motivasi, stimulasi intelektual dan perhatian bersifat individual menurun satu satuan maka

produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang akan menurun sebesar 0,855, 0,016, 0,384 dan akan meningkat sebesar 0,254 dan menurun lagi sebesar 0,845 satuan.

Analisis hasil Regresi Berganda dari lampiran:

1. Model Summary

- ✓ Angka R sebesar 0,851 menunjukkan bahwa korelasi/hubungan antara produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dengan 5 variabel independentnya (kepemimpinan transformasional wanita) adalah sangat kuat. Pedoman untuk memberikan interprestasi terhadap koefisien korelasi ini berdasarkan Sugiyono (2009 : 231).
- ✓ Angka R square atau Koefisien Determinasi adalah 0,725 (berasal dari 0,851 x 0,851). Hal ini berarti produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang sebesar 72,5% dipengaruhi oleh kharisma, pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual serta perhatian bersifat individual, sedangkan sisanya sebanyak (100% - 72,5% = 27,5%) karena pengaruh faktor-faktor lain.

2. Anova

- ✓ Dari uji ANOVA atau F test, didapat F hitung sebesar 17,896 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi bisa di pakai untuk memprediksi produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Atau

bisa di katakan, kharisma, pengaruh bersifat i deal, pemberi nspirasi da n motivasi, stimulasi i ntelektual s erta pe rhatian be rsifat individual s ecara bersama-sama b erpengaruh terhadap pr oduktivitas ke rja k aryawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

Selanjutnya model regresi berganda yang baik harus memenuhi uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat m enghasilkan estimator l inier y ang ba ik. Apabila da lam s uatu model t elah memenuhi as umsi k lasik, maka da pat di katakan model t ersebut sebagai m odel i deal a tau m enghasilkan estimator linier t idak bi as y ang t erbaik (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) menurut A lgifari (2000 : 83). U ntuk menguji apa kah model y ang di gunakan diterima s ecara eko nometri da n apa kah estimator yang diperoleh dengan metode kuadrat terkecil sudah memenuhi syarat BLUE, maka di lakukan uji nor malitas, uji m ultikolinieritas da n uji heteroskedastisitas.

1) Uji Normalitas

Pengujian ini be rtujuan untuk mengetahui apa kah data berdistribusi normal at au tidak. Model r egresi yang baik adalah distribusi da ta nor mal a tau mendekati nor mal. Pengujian normalitas da ta akan dilakukan de ngan menggunakan grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual.

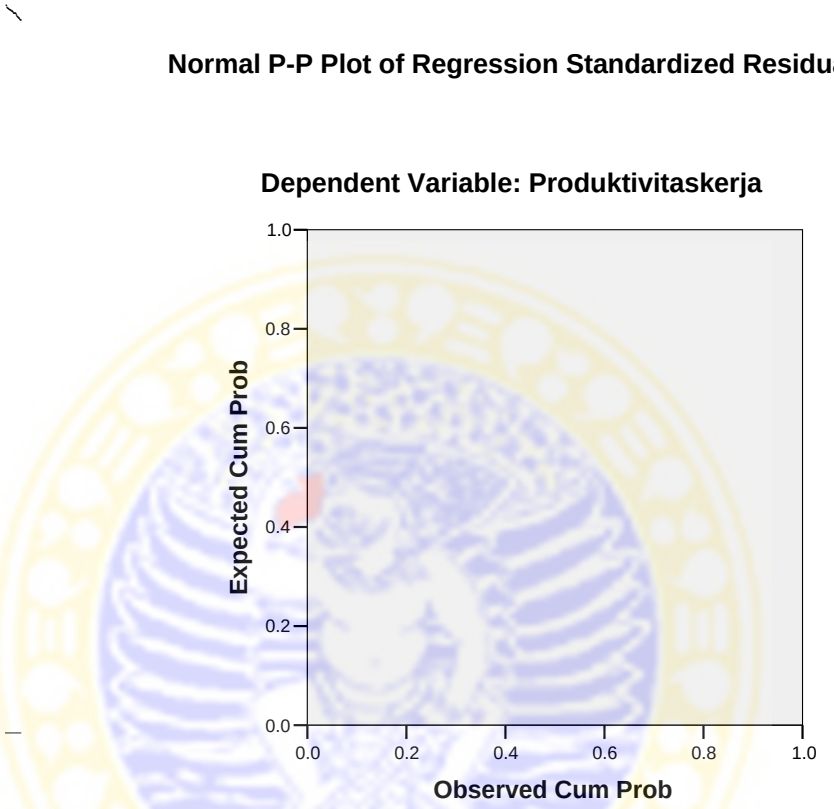
Jika da ta m enyebar di s ekitar g aris d iagonal da n mengikuti ar ah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.

Langkah dalam SPSS :

- ✓ Dari menu utama SPSS, pilih menu Analyze kemudian submenu Regression, lalu pilih Linear
- ✓ Dependent atau variabel tergantung. Pilih variabel produktivitas kerja.
- ✓ Independent(s) atau variabel bebas. Pilih variabel kharisma, pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian bersifat individual.
- ✓ Method, pilih Enter.
- ✓ Tekan tombol Plots, masukkan DEPENDENT ke kolom Y dan *ZRESID ke kolom X.
- ✓ Aktifkan kotak pilihan Normal probability plot.
- ✓ Abaikan (kos ongkan) bagian lain dan tekan tombol Continue untuk kembali ke kotak dialog utama.
- ✓ Abaikan bagian lain dan tekan OK untuk proses data.

Gambar III.1

Hasil Pengujian Normalitas



Deteksi Normalitas:

Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik.

Dasar pengambilan keputusan:

- ✓ Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.
- ✓ Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi Normalitas.

Analisis:

Dari grafik di atas, terlihat titik-titik menyebardi sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi layak dipakai untuk prediksi produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang berdasarmasukan variabel independentnya (kepemimpinan transformasional wanita).

2) Uji Multikolinieritas

Pengujian ini bertujuan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas (Santoso, 2001). Jika terjadi korelasi, maka dalam persamaan regresi tersebut terdapat gejala multikolinieritas. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi diantara variabel bebasnya. Apabila dalam suatu model regresi terjadi multikolinieritas/berkorelasi sehingga dalam hal ini sulit diketahui variabel bebas mana yang mempengaruhi variabel terikat, maka salah satu variabel bebas harus dikeluarkan dari persamaam regresi tersebut.

Pedoman model regresi yang bebas dari multikolinieritas di lakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10 maka disimpulkan tidak ada multikolinieritas antarvariabel bebas dalam regresi. Atau bisa juga memiliki nilai VIF di sekitar angka 1 dan nilai *tolerance* mendekati 1.

Langkah dalam SPSS :

- ✓ Dari menu utama SPSS, pilih menu Analyze kemudian submenu Regression, lalu pilih Linear
- ✓ Dependent atau variabel tergantung. Pilih variabel produktivitas kerja.
- ✓ Independent(s) atau variabel bebas. Pilih variabel kharisma, pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian bersifat individual.
- ✓ Method, pilih Enter.
- ✓ Tekan tombol Statistics.
- ✓ Nonaktifkan pilihan Estimates dan Model fit.
- ✓ Aktifkan pilihan Covariance matrix dan Collinierity diagnostics.
- ✓ Abaikan bagian lain dan tekan tombol Continue untuk kembali ke kotak dialog utama.
- ✓ Abaikan bagian lain dan tekan OK untuk proses data.

Tabel III.30

Hasil Pengujian Multikolinieritas

Coefficients(a)

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kharisma	0,316	3,169
	Pengaruhbersifatideal	0,258	3,876
	Pemberi inspirasi dan motivasi	0,469	2,134
	Stimulasi intelektual	0,185	5,415
	Perhatian bersifat individual	0,218	4,597

a Dependent Variable: Produktivitas kerja

Berdasarkan tabel III.30 di atas terlihat bahwa nilai VIF seluruh variabel bebas (independent) memiliki nilai kurang dari 10 dan nilai Tolerance lebih besar dari 0,10, artinya seluruh variabel bebas pada penelitian ini tidak terjadi gejala multikolinier.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Santoso, 2001). Jika varians dari residual tersebut berbeda, maka terjadi heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang bebas dari gejala heteroskedastisitas.

Cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dapat dilihat sebaran titik pada grafik scatterplot. Dari grafik scatterplot jika dilihat titik-titik menyebar secara acak baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2004 : 79).

Langkah dalam SPSS :

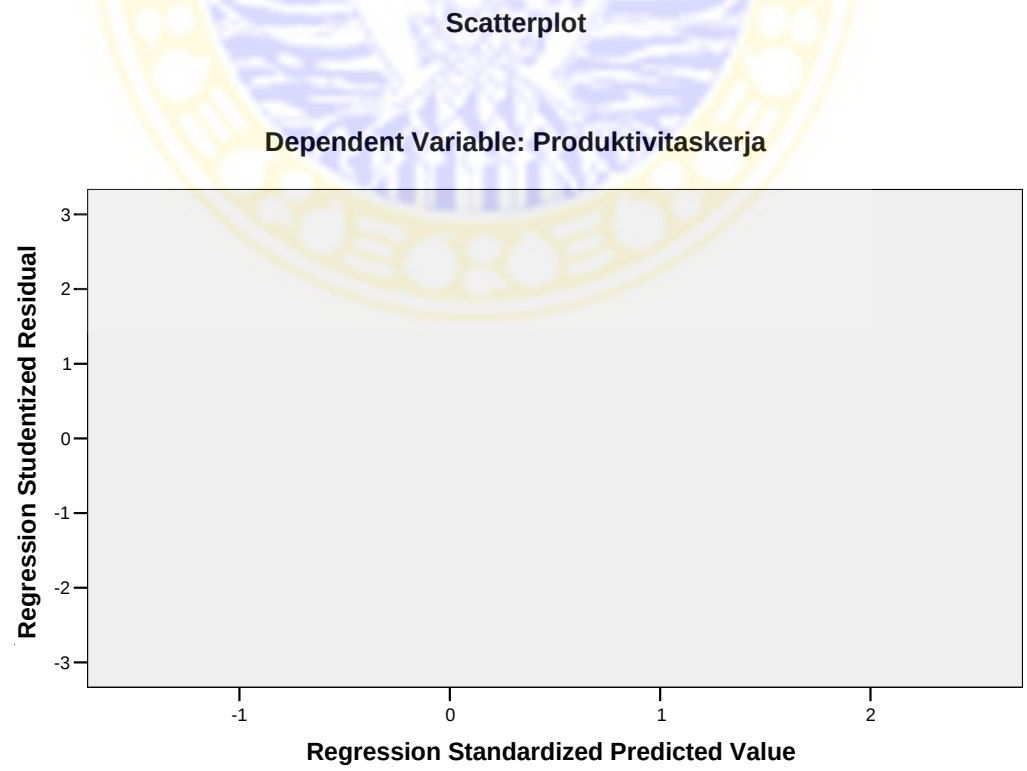
Besarnya nilai korelasi rank spearman pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

- ✓ Dari menu utama SPSS, pilih menu Analyze kemudian submenu Regression, lalu pilih Linear
- ✓ Dependent atau variabel tergantung. Pilih variabel produktivitas kerja.

- ✓ Independent(s) atau variabel bebas. Pilih variabel kharisma, pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian bersifat individual.
- ✓ Method, pilih Enter.
- ✓ Tekan tombol Plots
- ✓ Masukkan variabel SRESID pada sumbu (pilihan) Y.
- ✓ Masukkan variabel ZPRED pada sumbu (pilihan) X.Abaikan bagian lain dan tekan tombol Continue untuk kembali ke kotak dialog utama.
- ✓ Abaikan bagian lain dan tekan OK untuk proses data.

Gambar III.2

Hasil Pengujian Heteroskedastisitas



Deteksi adanya Heteroskedastisitas :

Deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik di atas, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-studentized.

Dasar pengambilan keputusan :

- ✓ Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas.
- ✓ Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Analisis : Dari grafik di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi Heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang berdasar masukan variabel independentnya.

3.4. Pembuktian Hipotesis

Untuk selanjutnya dilakukan uji F dan uji t untuk membuktikan hipotesis pertama dan kedua, sebagai berikut :

3.4.1. Uji Hipotesis Pertama→Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara bersama-sama (simultan), dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1) Menentukan perumusan hipotesis:
   - ✓ Ho: b1 = b2 = b3 = b4 = b5 = 0 berarti variabel kharisma (X1), pengaruh bersifat ideal (X2), pemberi inspirasi dan motivasi (X3), stimulasi intelektual (X4), perhatian bersifat individual (X5) secara simultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
   - ✓ H0: b1 ≠ b2 ≠ b3 ≠ b4 ≠ b5 ≠ 0 berarti variabel kharisma (X1), pengaruh bersifat ideal (X2), pemberi inspirasi dan motivasi (X3), stimulasi intelektual (X4), perhatian bersifat individual (X5) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
2) Mengetahui F_{hitung} dan tingkat signifikansinya.

   Nilai kritis uji F dilakukan dengan cara membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 dan n=40, jumlah variabel bebas (k) = 5 serta df=34 (40-5-1)
3) Mengambil Keputusan:
   - ✓ Bila F_{hitung} mempunyai tingkat signifikansi > 0,05 (5%), maka Ho diterima, sedangkan H1 ditolak. Artinya secara simultan variabel independent tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

- ✓ Bila F_{hitung} mempunyai tingkat signifikansi < 0,05 (5%), maka Ho ditolak, sedangkan H1 diterima. Artinya secara simultan variabel independent memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

4) Mengambil Kesimpulan.

Berdasarkan hasil pengujian ditemukan nilai F_{hitung} sebesar 17,896 (lampiran) dengan tingkat signifikansi 0,000 > F_{tabel} sebesar 2,49 . Dan karena probabilitas (0,000) terbukti lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dapat disimpulkan bahwa variabel kharisma (X1), pengaruh berisifat ideal (X 2), pemberi inspirasi dan motivasi (X3), stimulasi intelektual (X4), perhatian bersifat individual (X 5) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang (Menolak H0 dan menerima H1). Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional wanita secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan (berarti) terhadap variabel Y (*dependent*) produktivitas karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang terbukti kebenarannya.

3.4.2. Uji Hipotesis Kedua→Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara individu (parsial) dan untuk mengetahui variabel bebas yang dominan pengaruhnya terhadap variabel tergantung. Adapun langkah-langkah dalam uji t sebagai berikut :

1) Menentukan rumusan hipotesis :
   - ✓ Ho: B 1 = 0, berarti secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
   - ✓ H0: B1 ≠ 0, berarti secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
2) Mengetahui t_{hitung} dan tingkat signifikansinya.

   Nilai kritis uji t dilakukan dengan cara membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 dan n=40, jumlah variabel bebas (k) = 5 serta df=34 (40-5-1).
3) Mengambil keputusan :
   - ✓ Bila t_{hitung} mempunyai tingkat signifikansi > 0,05 (5%), maka H o diterima, sedangkan H1 ditolak. Artinya secara parsial variabel independent tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

- ✓ Bila t_{hitung} mempunyai tingkat signifikansi < 0,05 (5%), maka Ho ditolak, sedangkan H1 diterima. Artinya secara parsial variabel independent memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

4) Mengambil Kesimpulan.

Berdasarkan hasil pengujian ditemukan perbandingan nilai t_{hitung} masing-masing variabel seperti yang tertera pada tabel di bawah ini :

Tabel III.31

Perbandingan t_{tabel} dengan t_{hitung}

Variabel	T_{tabel}	T_{hitung}
Kharisma (X1)	2,03	3,265
Pengaruh Bersifat Ideal (X2)	2,03	0,024
Pemberi Inspirasi dan Motivasi (X3)	2,03	1,800
Stimulasi Intelektual (X4)	2,03	-0,666
Perhatian Bersifat Individual (X5)	2,03	1,784

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel III.31 di atas yaitu perbandingan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} di mana kesemua nilai t_{hitung} terletak di dalam interval nilai t_{tabel}. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel pengaruh bersifat ideal (X_2), pemberi inspirasi dan motivasi (X_3), stimulasi intelektual (X_4), serta perhatian bersifat individual (X_5) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang (Menerima H0 dan Menolak H1). Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional wanita secara parsial

(sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan (berarti) terhadap variabel Y (*dependent*) produktivitas karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang tidak terbukti kebenarannya. Kecuali variabel kharisma (X_1) yang terletak di luar interval nilai t_{tabel} terbukti secara signifikan berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

Atau bisa dilihat pada kolom Sig/significance yang menyatakan bahwa :

- ✓ Variabel kharisma mempunyai tingkat signifikansi 0,003 dengan t_{hitung} sebesar 3,265 > t_{tabel} sebesar 2,03. Dan karena probabilitas (0,003) jauh lebih kecil dari 0,05 (5%) maka variabel independent tersebut memang mempengaruhi variabel dependent.

Selanjutnya dilakukan uji koefisien parsial untuk mengetahui pengaruh dominan diantara kelima variabel kharisma (X_1), pengaruh bersifat ideal (X_2), pemberi inspirasi dan motivasi (X_3), stimulasi intelektual (X_4), perhatian bersifat individual (X_5) terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang (Y). Hal ini dilakukan dengan mencari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) dari kelima variabel yang diperoleh dengan cara mengkuadratkan nilai koefisien korelasi parsial (r) yang diperoleh dari analisis statistik. Semakin besar nilai koefisien determinasi parsial (r^2) dari suatu variabel, maka secara parsial semakin besar pula pengaruh variabel tersebut terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

Setelah diketahui besarnya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat maka hasil tersebut masih perlu diuji dengan menggunakan uji t untuk mengetahui apakah pengaruh yang diberikan variabel kharisma (X_1), pengaruh

bersifat ideal (X_2), pemberi inspirasi dan motivasi (X_3), stimulasi intelektual (X_4), perhatian b ersifat i ndividual (X_5) terhadap produkt ivitas k erja ka ryawan (Y) Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang benar-benar nyata atau tidak.

Tabel III.32

Perbandingan Nilai R Parsial

Variabel	r parsial	R^2 parsial	Ranking
Kharisma (X1)	0,489	0,239	1
Pengaruh Bersifat Ideal (X2)	0,004	0,000016	5
Pemberi Inspirasi dan Motivasi (X3)	0,295	0,087	2
Stimulasi Intelektual (X4)	-0,114	0,013	4
Perhatian Bersifat Individual (X5)	0,293	0,086	3

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan t abel I II.32 di at as da pat diketahui ba hwa kharisma mempunyai pengaruh dominan t erhadap produkt ivitas ke rja ka ryawan P erpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang, dengan nilai determinasi (r^2) sebesar 0,239.

BAB IV

INTERPRETASI/DISKUSI TEORITIK

Bab ini menyajikan interpretasi/diskusi teoritik yang di peroleh dari hasil observasi, penyebaran kuisoner yang dikaji berdasarkan teori-teori kepemimpinan transformasional wanita dan produktivitas kerja sehingga menghasilkan sebuah penelitian kuantitatif eksplanatif mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional wanita terhadap produktivitas kerja karyawan di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Interpretasi/diskusi teoritik ini membahas tentang karakteristik reponden yang menjadi obyek penelitian, apakah kepemimpinan transformasional wanita mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang, apakah ada pengaruh secara simultan & parsial antara kepemimpinan transformasional wanita terhadap produktivitas kerja karyawan, variabel kepemimpinan transformasional wanita mana yang paling dominan dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

4.1. Persebaran Responden Secara Demografi

Persebaran responden yang menjadi obyek penelitian penulis adalah 40 orang; berasal dari Perpustakaan Kampus 1,2 dan 3 Universitas Muhammadiyah Malang. Persebaran responden ini berdasarkan karakteristik demografi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, golongan/pangkat, jabatan sekarang, masa kerja dan

lama bekerja di posisi sekarang. Karakteristik demografi responden (karyawan) yang Kepala Perpustakaannya pada Universitas Muhammadiyah Malang dipegang oleh wanita dapat dilihat sebagai berikut : 1) Karakteristik responden berdasarkan usia, menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak pada usia 21-25 tahun yaitu sebanyak 17 orang (42,5%) (lihat pada tabel III.1 hal. III-2). Dimana responden dengan usia 21-25 tahun tersebut mayoritas karyawan part timer yang diperuntukkan bagi mahasiswa yang akan lulus atau dalam proses penyelesaian tugas akhir saja, dimana masa kerja untuk karyawan part timer ini maksimal 1 semester (6 bulan), akan tetapi masa kerjanya dapat diperpanjang lagi disesuaikan dengan kebutuhan perpustakaan. 2) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak pada kelompok jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 23 orang (57,5%). Banyaknya tenaga laki-laki yang bekerja di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang menunjukkan bahwa masih adanya anggapan masyarakat bahwa yang lebih pantas terjun pada sektor publik yaitu laki-laki sedangkan wanita cukup pada sektor domestik untuk mengurus rumah tangga saja (lihat tabel III.2 hal III-2). 3) Pendidikan terakhir responden yang bekerja pada Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan SLTA sebanyak 26 orang (65%) dan perguruan tinggi/S1 sebanyak 8 orang (20%) (lihat tabel III.3 hal III-3). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan mempengaruhi produktivitas kerja karena menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah (Sedarmayanti, 2001 : 71) menyatakan bahwa pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan

mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas. P endidikan yang di maksud di s ini ad alah pe ndidikan f ormal d an non formal. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang be rsangkutan m elakukan t indakan y ang produkt if. 4) Sebagian besar re sponden yang bekerja pada P erpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang mempunyai golongan/pangkat part timer sebanyak 14 ora ng (35%) (lihat tabel III.4 hal. III-4). Hal tersebut dikarenakan sudah terotomasinya Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang maka tidak perlu mengangkat karyawan lagi, dan karena instansi swasta maka untuk mengangkat satu karyawan membutuhkan pemikiran yang pa njang. 5) Mayoritas re sponden menjabat s ebagai karyawan sirkulasi kampus 3 s ebanyak 6 ora ng (15%) (lihat t abel I II.5 ha l. III-5). Hal tersebut menunjukkan bahwa layanan ini merupakan layanan yang sangat vital di dalam p erpustakaan karena ke beradaan s irkulasi m erupakan proses t erjadinya transaksi a ntara pe rpustakaan de ngan *users* sehingga m embutuhkan staf y ang jumlahnya l ebih banyak agar da pat m elayani *users* secara cepa t da n tepat. 6) Karakteristik responden berdasarkan masa ke rja mereka m enunjukkan ba hwa responden yang m emiliki masa ke rja p aling l ama y aitu kurang da ri 1 tahun terdapat 14 ora ng re sponden (35%) (lihat tabel I II.6 ha l. III -6). Hal t ersebut menunjukkan ba hwa pada P erpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang sedang akt if-aktifnya melakukan kegiatan promosi t entang pe rpustakaan dengan menarik minat mahasiswa untuk bekerja sebagai karyawan part timer. Disamping itu juga, secara t idak langsung i nstansi pe rpustakaan juga da pat m embagikan ilmunya pa da m ahasiswa pa rt t imer m engenai pe ngelolaan perpustakaan

perguruan t inggi. 7) Mayoritas responden be rdasarkan l ama be kerja d i pos isi sekarang yaitu kura ng da ri 1 t ahun sebanyak 15 ora ng re sponden (37 ,5%) (l ihat tabel I II.7 ha l. III -7), menunjukkan ba hwa waktu kurang da ri 1 t ahun tersebut adalah ka ryawan part t imer y ang ba ru memulai b ekerja pa da P erpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

4.2. Hasil Analisis Regresi

Dari ha sil re gresi be rganda di peroleh koefisien kore lasi be rganda (R) sebesar 0,851 m enunjukkan ba hwa kore lasi/hubungan a ntara produkt ivitas ke rja karyawan Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang de ngan 5 variabel independentnya (kepemimpinan t ransformasional w anita) adalah sangat kua t. Ternyata ha sil p enelitian y ang di peroleh pe nulis i ni s esuai de ngan t eori y ang diungkapkan oleh Timpe (2000 : 109) yang menyatakan bahwa dari semua faktor, kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam produktivitas kerja. Akhirnya t ujuan setiap organisasi be rgantung pada kua litas ke pemimpinan. Pemimpin sejati m enghasilkan karyawan dan org anisasi-organisasi t erbaik. Ini merupakan ha l t erbesar k arena pe mimpin mengeluarkan r eaksi-reaksi em osional positif y ang kua t, da n ka ryawan cenderung m emenuhi ke butuhan m ereka da n tumbuh di ba wah kepemimpinan yang ef ektif. Para p emimpin transformasional seperti i ni m emiliki ke pandaian khus us u ntuk memecahkan s uatu pe rmasalahan, memberikan solusi pr aktis unt uk masalah-masalah yang sulit s erta m enanamkan antusiasme.

Penelitian lain yang dilakukan secara lintas budaya mendukung *bottom-line* yang ada bahwa kepemimpinan mempunyai dampak positif pada produktivitas kerja (Suhartatik, 1997 dalam Johannes, 2002 : 229).

Angka R square atau Koefisien Determinasi adalah 0,725 (berasal dari 0,851 x 0,851). Hal ini berarti 72,5 % tercapainya produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional wanita yang terdiri dari kharisma, pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual serta perhatian bersifat individual, sedangkan sisanya sebanyak (100% - 72,5% = 27,5%) di pengaruh oleh faktor-faktor lain. Adapun faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan selain faktor kepemimpinan bisa berasal dari latar belakang pendidikan & latihan, alat-alat produksi/teknologi yang di gunakan dalam proses produksi, *value system* (nilai-nilai atau pranata sosial masyarakat atau juga dalam lingkungan hidup tenaga kerja, kuat tidaknya ikatan kekeluargaan, mobilitas tenaga kerja), lingkungan pekerjaan atau iklim kerja, derajat kesehatan (kesehatan lingkungan), nilai gizi, makanan, sanitasi, tersedianya air bersih, tingkat upah minimal yang berlaku menurut Noegroho (2002 : 79). Dimana faktor-faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan ini tidak penulis jelaskan secara rinci karena yang menjadi obyek penelitian penulis hanyalah pada faktor kepemimpinannya saja.

4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Wanita Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang Secara Bersama-Sama (Simultan)

Pengujian hipotesis pengaruh variabel bas secara bersama-sama terhadap variabel tergantung menggunakan teknik statistik uji F. Berdasarkan hasil pengujian ditemukan nilai F_{hitung} sebesar 17,896 (lampiran) > F_{tabel} yaitu sebesar 2,49 (lampiran). Dan karena probabilitas (0,000) terbukti lebih kecil dari 0,05 (5%) maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Atau dapat disimpulkan bahwa variabel kharisma (X_1), pengaruh bersifat ideal (X_2), pemberi inspirasi dan motivasi (X_3), stimulasi intelektual (X_4), perhatian bersifat individual (X_5) secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang (Menolak H0 dan menerima H1).

Adanya pengaruh secara bersama-sama gaya kepemimpinan transformasional ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh (Handoko, 1996 dalam Susilawati, 2004 : 99) yang menyatakan bahwa esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* yang melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan dan memfasilitasi pengembangan individu untuk merealisasikan potensi dirinya. Dengan menerapkan *sharing of power* tersebut, pemimpin transformasional akan mampu memberdayakan bawahan. Bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, dan pemimpin akan mendorong inisiatif serta

kreativitas b awahan s ehingga pa da g ilirannya aka n menjadi pe micu ba gi perkembangan prof esionalisme. Untuk memicu perkembangan profesionalisme tersebut di butuhkan komunikasi, saling t ular i nformasi da n pengetahuan antara pimpinan dan bawahan sehingga para bawahan dapat memahami tugasnya dengan benar dan dapat memberikan kontribusi yang nyata bagi pencapaian produktivitas kerja serta prestasi organisasi.

4.4. Kepemimpinan Transformasional Wanita

Kepemimpinan transformasional w anita ada lah pemimpin yang dalam proses ke pemimpinannya da pat m enyamakan visi m asa de pan dengan pengikutnya, menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya untuk berprestasi m elampaui harapan, mempertinggi ke butuhan pengikutnya pada tingkat y ang l ebih tinggi da ri pa da ap a yang m ereka bu tuhkan serta da pat memberikan pengaruh yang s angat be sar ke pada pe ngikutnya dalam m embawa organisasi m encapai t ujuannya. Dalam ke pemimpinan transformasional wanita terbagi ke dalam 5 variabel *independent* yaitu kharisma, pengaruh bersifat i deal, pemberi inspirasi & m otivasi, stimulasi i ntelektual s erta pe rhatian bersifat individual.

4.4.1. Dimensi Kharisma (X_1)

Berdasarkan ha sil pe nelitian m enunjukkan ba hwa sebagian besar responden m emberikan j awaban s etuju dengan pernyataan yang di ajukan untuk variabel kha risma, ha l i ni t erbukti da ri s ebagian be sar j awaban re sponden y ang

menunjukkan skor jawaban pada skor 4 (lihat tabel III.19 hal. III-16). Dilihat dari sisi variabel kharisma yang dimiliki oleh Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah tersebut, beliau dapat mempengaruhi karyawan bawahannya dengan mendayagunakan keistimewaan/kelebihan dalam sifat kepribadiannya. Hal ini sesuai dengan teori tentang pemimpin kharismatik oleh House dalam (Yukl, 1998 : 269) seorang pemimpin yang kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikutnya, mereka percaya, kagum, loyal pada pimpinannya.

Disamping itu, menurut para karyawan, pimpinan mereka dapat menyelesaikan masalah yang sangat sulit sekalipun. Hal ini sesuai dengan teori Valentine & Godkin (2000) dalam Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi Vol. 4 No. 3 (2004 : 317) berpendapat bahwa keberhasilan sebagian wanita ditentukan oleh kemampuan mereka yang sangat kuat dalam pemecahan masalah serta kemampuan dalam berpikir analitis.

Berdasarkan perspektif karyawan, pimpinan mereka selalu mendahulukan kepentingan organisasi perpustakaan daripada kepentingan pribadinya, peka terhadap lingkungan senada dengan yang dikemukakan oleh Valentine & Godkin (2000) dalam Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi Vol. 4 No. 3 (2004 : 317) berpendapat bahwa pada umumnya wanita lebih memiliki orientasi sosial, kedudukan yang sederajat, berdasarkan persamaan (*quality-based*), dan peduli diri. Selain itu, menurut Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia, 01/Th. XXXV, Januari 2006 : 38 yang menyatakan bahwa salah satu perilaku pemimpin kharismatik yaitu adanya kepekaan terhadap lingkungan organisasi. Pemimpin

kharismatik mampu membuat pilihan yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

Karyawan Perpustakaan Muhammadiyah Malang menyatakan bahwa pimpinannya tegas dalam mengambil tindakan, secara jelas memberikan contoh ketika ada pekerjaan baru serta dengan jelas memberikan visi dan misi perpustakaan. Pimpinan mampu menjelaskan dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami oleh anggota. Artikulasi inim enunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan karenanya, bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi menurut Stephen P. Robbins (2006 : 473).

Kepercayaan, kekaguman, dan keloyalan dari para karyawan itu diwujudkan dalam penerimaan dan kepatuhan yang bersifat ikhlas dan rela pada keputusan, bimbingan, nasehat, perintah maupun larangan pimpinan. Pada Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang terlihat jelas bahwa pimpinan tersebut memberikan contoh ketika ada pekerjaan baru serta dengan jelas memberikan visi dan misi perpustakaan dengan bertindak sebagai "mentor". Jawaban karyawan tersebut senada dengan teori yang diperoleh penulis dalam data internet Psychological Bulettin Vol. 129 No. 3 yang diakses pada tanggal 9 Desember 2009 yang menyatakan bahwa para pemimpin wanita lebih bertindak sebagai mentor daripada "bos" dengan berorientasi pada pendukung. Pemimpin wanita memberi petunjuk dan bimbingan yang diperlukan kepada para pendukung untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Selain bertindak sebagai mentor, para pemimpin transformasional wanita juga cenderung untuk memimpin dengan memberi teladan kepemimpinan pada para pendukung melalui sikap dan tindakan

mereka. J ika mereka m enginginkan disiplin untuk di terapkan ol eh ana k bua h, maka mereka pun akan menunjukkan sikap disiplin. Misalnya, kita bi sa berguru pada Cut Nyak Dien dan Cory Aquino yang s enantiasa be rorientasi pa da pa ra pendukung. T ujuan pe rjuangan m ereka di dasarkan pa da ke pentingan pa ra pendukung (rakyat). Cut Nyak Dien berjuang untuk membebaskan rakyatnya dari penjajahan d an ke kejaman m usuh, s edangkan Cor y Aquino be rjuang unt uk mengembalikan kekuasaan pada rakyat dan membentuk pemerintahan yang bersih dari KKN. Dalam memberikan keteladanan sikap dan tindakan, kedua pemimpin wanita i ni t idak diragukan lagi. Keterbukaan, ketulusan, dan semangat j uang tinggi m erupakan k eteladanan y ang s angat m enonjol di tunjukkan ke dua w anita ini.

Studi yang di kemukakan ol eh Cong er da n K anungo m enurut S afaria (2004 : 61) m enyatakan ba hwa pe mimpin kha rismatik d apat menumbuhkan proses a tribusi kha rismatik s ehingga pe ngikutnya mempunyai ke percayaan diri yang t inggi, keterampilan manajemen yang m engagumkan, sensivitas s osial dan empati. Dimana pr oses at ribusi ka rismatik yang di miliki ol eh karyawan Perpustakaan Universitas M uhammadiyah ini t ercermin dalam ke percayaan diri yang t inggi da lam m elayani *users*, turut m erasakan dan membantu *users* yang kesulitan dalam menemukan pr oduk informasi y ang mereka but uhkan. Sehingga tidak dapat di pungkiri, dengan kharisma yang dimiliki oleh Kepala Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang secara l angsung dapat m eningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

Dari uraian dimensi kharisma di atas, dapat disimpulkan bahwa kharisma yang di miliki oleh Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang sangat bagus sehingga mempunyai pengaruh yang kuat bagi karyawanya dalam meningkatkan produktivitas kerjanya dari waktu ke waktu. Menjadi seorang kepala perpustakaan wanita mempunyai kekhasannya sendiri, namun dalam beberapa hal kepala perpustakaan wanita bisa lebih teliti dan telaten. Dalam memberikan keputusan, bimbingan, nasehat, pujian/kritik kepala perpustakaan wanita bisa menonjolkan *inner beauty* nya sehingga penerimaan yang di terima karyawan bisa menjadi lebih baik. Seorang wanita yang menjadi pemimpin cenderung lebih menonjol kualitas kharismanya dari karyawan bawahannya. Senada dengan apa yang dikemukakan oleh Kartono (2004 : 39) yang menyatakan bahwa sebagai individu, pemimpin itu harus memiliki kelebihan daripada yang dipimpinnya karena pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan/tanpa pengangkatan resmi, dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, serta untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Adanya kharisma yang di miliki kepala perpustakaan yang di nyatakan sebagai sarana untuk menuntut kepatuhan disebabkan karena adanya sifat feminim yang masih nampak dalam gaya kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan wanita lebih luwes dan lebih ramah dalam berinteraksi dengan karyawan bawahannya maupun orang lain. Secara spesifik di dukung oleh gaya bicaranya, tatapan matanya, gaya/gerak tubuhnya dan ekspresi wajahnya, yang dinilai dan dirasakan sangat berkharisma. Dimana seorang wanita memiliki sifat dasar lembut,

bijaksana, pe nuh pengertian serta m emiliki pe rhatian pada ba wahannya, namun disisi l ain kepala p erpustakaan wanita juga di tuntut unt uk t egas dalam bersikap sesuai de ngan amanah yang dibebankan kepadanya. Sehingga da lam ha l i ni, karyawan Perpustakaan U niversitas M uhammadiyah Malang m emang l ebih enggan berlaku menyimpang karena wanita yang memimpin.

Disamping i tu, adanya ka rakteristik yang di miliki ol eh Kepala Perpustakaan Universitas M uhammadiyah seperti y ang t elah diuraikan di a tas sama de ngan teori kepemimpinan kharismatik Robert H ouse da lam I snawati (2006 : 66) yang menyatakan bahwa para pemimpin ini mempunyai karakteristik yang mencolok seperti kepercayaan & harapannya yang tinggi pada bawahan, visi ideologi yang m enimbulkan pe ngaruh k uat, m enggunakan c ontoh da n teladan pribadi p ada ba wahannya. Para pe ngikutnya m engidentifikasikan keseluruhan identitas di rinya de ngan visi da n misi s ang pe mimpin, menunjukkan loyalitas yang sangat kuat, berusaha menjiwai nilai-nilai sang pemimpin serta perilakunya, dan mempunyai harga diri melalui hubungannya dengan sang pemimpin.

4.4.2. Dimensi Pengaruh Bersifat Ideal (X_2)

Berdasarkan ha sil pe nelitian m enunjukkan ba hwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang di ajukan untuk variabel pengaruh be rsifat i deal, hal i ni t erbukti da ri s ebagian besar j awaban responden yang m enunjukkan s kor j awaban pa da s kor 4 (lihat t abel I II.20 hal. III-19). Dilihat dari sisi variabel pengaruh bersifat ideal yang dimiliki oleh Kepala

Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang menunjukkan bahwa seorang pemimpin diharapkan dapat memberikan pengarahan yang mengagumkan dari segi pemikiran, menanamkan rasa memiliki terhadap arti penting visi, serta misi organisasi perpustakaan, menanamkan rasa simpati yang tinggi terhadap keluhan *users* dalam rangka memberikan pelayanan informasi yang *excellent* demi tercapainya kepuasaan bagi *users* perpustakaan. Menurut karyawan, pimpinan mereka cukup dapat menanamkan rasa memiliki terhadap arti penting visi, serta misi organisasi perpustakaan kepada karyawan. Disamping itu, Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang juga dapat menanamkan nilai-nilai *positive-thinking*, jujur, bertanggung-jawab, serta keyakinan kepada karyawan untuk selanjutnya nilai-nilai yang diungkapkan tersebut ditransformasikan melalui kata-kata dan diwujudkan pula melalui tindakan nyata. Nilai-nilai yang ditanamkan seorang atasan langsung ini biasanya melalui simbol-simbol atau ungkapan yang sejalan dengan tindakan pemberian contoh terhadap sikap maupun perilaku yang diharapkan seorang pemimpin dari karyawannya. Nilai-nilai yang ditanamkan tersebut, kemudian diwujudkan ke dalam sikap-sikap yang positif guna mendukung aktivitas-aktivitas karyawan dalam organisasi perpustakaan.

Menurut karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang, pimpinan mereka ternyata memiliki sifat asuh. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Bene (2004) dalam *Jurnal* Widya Manajemen dan Akuntansi Vol. 4, No. 3, Desember 2004 hal. 326 yang menyatakan bahwa dalam variabel ini mencerminkan wanita sebagai sosok yang memang memiliki sifat mengasuh,

membimbing dan menanamkan nilai-nilai *positive thinking*, jujur, bertanggung jawab serta keyakinan kepada karyawan.

Dari uraian dimensi pengaruh bersifat ideal diatas, dapat di simpulkan bahwa pengaruh bersifat ideal yang dimiliki oleh Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang cukup bagus. Beliau secara intens terus menanamkan rasa memiliki terhadap arti penting visi, serta misi organisasi perpustakaan kepada karyawan demi perkembangan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah ke depannya. Sifat asuh yang dimiliki oleh kepala perpustakaan juga terus meningkat sehingga karyawan dapat merasakan energi positif sama seperti ibunya sendiri. Disamping itu, para karyawan merasakan bahwa nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpinnya lebih banyak bersifat positif. Nilai-nilai yang bersifat positif tersebut pada akhirnya akan dirasakan dampak positifnya oleh karyawan sehingga dapat dijadikan pedoman/petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan. Bawahan juga merasakan adanya komitmen dan keyakinan bahwa mereka akan senantiasa dibimbing untuk menemukan jalan keluar dari setiap masalah yang mereka hadapi.

Mereka menilai bahwa Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang mempunyai sifat peka/simpati yang tinggi terhadap perasaan orang lain (karyawan), cukup sensitif karena pemimpin wanita dapat memahami apa yang dirasakan dan diinginkan karyawannya. Karena dengan adanya sifat simpati yang tinggi pada karyawan implikasinya karyawan dapat semakin meningkatkan produktivitas kerjanya. Tidak hanya mempunyai sifat simpati pada karyawan, pimpinan juga mempunyai sifat peka/simpati yang tinggi terhadap keluhan *users*

dalam rangka memberikan pelayanan informasi yang *excellent* demi tercapainya kepuasaan bagi *users* perpustakaan.

4.4.3. Dimensi Pemberi Inspirasi dan Motivasi (X_3)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang diajukan untuk variabel pemberi inspirasi dan motivasi, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 4 (lihat tabel III.21 hal. III-21). Menurut karyawan, dilihat dari sisi variabel pemberi inspirasi & motivasi menyatakan bahwa pimpinan mereka dapat memberikan motivasi dalam pelaksanaan tugas baik yang bersifat layanan teknis (seperti pengadaan, pengolahan, serta *electronic library support systems*) maupun yang bersifat layanan pemakai (seperti sirkulasi, administrasi, *information service* serta digilib). Selain dapat memberikan motivasi dalam pelaksanaan tugas, pimpinan mereka juga memberikan motivasi untuk berprestasi dengan ketelatenannya. Adanya motivasi terhadap pelaksanaan tugas yang ditunjukkan dengan sikap aktif bukan berarti Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang mendominasi perannya atau menganggap karyawan tidak memahami pekerjaannya tetapi lebih kepada sikap mengontrol kegiatan karyawan sehingga dapat meminimalkan kemungkinan kesalahan yang akan terjadi dalam pekerjaannya. Dan adanya pemberian motivasi untuk berprestasi secara langsung juga dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang pada akhirnya nanti Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dapat terus dikembangkan ke depannya. Sesuai dengan

teori (B ass, 1994) yang menyatakan bahwa d engan kepemimpinan transformasional m aka pemimpin menciptakan visi da n lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi.

Disamping i tu juga, sesuai de ngan data i nternet P sychological B ulettin Vol. 129 N o. 3 yang di akses penulis pada tanggal 9 D esember 2009 melaporkan bahwa pe mimpin t ransformasional w anita u mumnya m empraktikkan prinsip kepemimpinan t ransformasional y ang berorientasi pa da perubahan. M ereka memotivasi pa ra pe ndukung da n ora ng-orang di s ekitar m ereka yaitu karyawan untuk be rsama-sama m enciptakan pe rubahan bagi l ingkungan tempat m ereka berkarya. Pemimpin wanita memotivasi pa ra p endukung (karyawan) untuk senantiasa m encari al ternatif dan ide-ide s egar yang i novatif. Misalnya : M ary Eugenia Charles dari Republik Dominika yag menduduki posisi Perdana Menteri tidak lama s etelah negaranya m endapat kemerdekaan dari I nggris t ahun 1978. Mary Eugenia Charles melakukan banyak perubahan, terutama di bidang ekonomi (memperbaiki ekonomi yang terpuruk selama masa prakemerdekaan) selama tiga periode k epemimpinannya. Mary R obinson dari I rlandia juga ba nyak membawa perubahan di berbagai bidang (hukum, politik dan ekonomi) di negaranya.

Menurut ka ryawan Perpustakaan U niversitas M uhammadiyah Malang pimpinan mereka dapat menciptakan komitmen terhadap tujuan organisasi perpustakaan untuk s elalu memberikan l ayanan yang m emuaskan bagi *users* dalam memenuhi produk informasi yang dibutuhkan, menggugah *spirit* kerjasama dalam tim baik t im pe ngadaan, pe ngolahan, *electronic library support systems*, sirkulasi, administrasi, *information services* maupun di gilib melalui penumbuhan

antusiasme dan optimisme. Hal ini sesuai dengan teori (Robbins dan Coulter 2005 dalam Gumilar, 2009 : 7) yang mengatakan bahwa kaum wanita dalam memimpin cenderung mendorong ke ikutsertaan da n mudah unt uk be kerja s ama. Mereka memimpin melalui s emangat m erangkul, keahlian, hubungan, dan keterampilan antar-pribadi untuk mempengaruhi orang lain. Menurut Judy Rosener juga dalam (Dayao, 1995 : 15) m enyatakan pendapatnya ba hwa w anita dalam kepemimpinannya cenderung unt uk memiliki en ergi da n antusiasme da lam organisasi karena mereka percaya bahwa mereka bisa menularkan rasa antusias itu pada para bawahannya.

Menurut ka ryawan, pi mpinan m ereka c ukup sering dalam m emberikan *reward/punishment* terhadap hasil kerja yang tidak hanya berupa ucapan selamat saja t api bi sa be rupa m engadakan perjamuan makan bersama de ngan karyawan yang l ain, sebagai ung kapan terima ka sih pimpinan t erhadap karyawan yang berprestasi t ersebut. Sehingga de ngan adanya *reward* ini dapat m emotivasi karyawan unt uk s elalu be rkarya de ngan prestasi-prestasi pos itif y aitu mencapai produktivitas kerja tinggi.

Pimpinan mereka dapat menentukan standar tinggi yang seharusnya dapat dicapai dalam melaksanakan tugas. Contoh implementasinya adalah dalam sehari seorang ka ryawan ha rus bi sa m engolah buku ba ru s ebanyak 50 j udul buku . Sehingga dengan adanya standar tinggi yang telah ditentukan pimpinan tersebut dapat membuat ka ryawan untuk semakin terpacu m eningkatkan produktivitas kerjanya. Yang tadinya seorang karyawan dalam sehari bisa mengolah buku baru sebanyak 50 judul buku, hari berikutnya meningkat menjadi 100 judul buku baru.

Menurut karyawan, pimpinan mereka tidak pernah bertanya pada karyawan selain apa yang benar-benar penting dalam melakukan pekerjaan. Hal ini terlihat bagaimana seorang pemimpin wanita menanyakan permasalahan yang dihadapi oleh karyawannya dan memberikan masukan demi kemajuan dan keberhasilan pekerjaan karyawan mencapai produktivitas tinggi yang pada akhirnya dapat mengembangkan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang kedepannya.

Pimpinan mereka dapat mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana karena sesuai dengan teori Pembayun (2009 : 99) yang menyatakan bahwa wanita dituntut untuk membagi informasi dengan wanita lain, sekecil apapun itu, karena dengan seringnya berbagi informasi/mengkomunikasikan tentang visi dan tujuan penting organisasi sama artinya dengan tindakan " memberdayakan manusia" yang pada akhirnya nanti akan menjadi sumber kekuatan yang sangat besar bagi kepemimpinan wanita. Untuk dapat mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting/berbagi informasi secara efektif menurut Hegelsen dalam (Pembayun, 2009 : 100) maka, wanita dapat meraih kekuasaan dan kekuatan dengan penuh kesadaran dengan cara memosisikan dirinya di tengah-tengah, artinya mereka tidak berada di puncak (*top management*), tetapi berada di pusat kekuasaan (*strategic positions*). Jadi, kepemimpinan wanita tidak berusaha mencengkeramkan tangannya pada satu posisi tertentu, tetapi berusaha untuk mengulurkan tangannya terhadap siapapun, inilah yang disebut dengan "*web inclusion*" (merengkuh jaringan).

Menurut karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang, pimpinannya mampu meyakinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan teori Judy Rosener dalam (Dayao, 1995 : 15) yang menyatakan pendapatnya bahwa wanita dalam kepemimpinannya selalu meningkatkan harga diri seseorang. Dengan demikian, pemimpin transformasional wanita sering membuat bawahannya merasa penting dengan memberi dorongan serta pujian dalam melaksanakan maupun menyelesaikan suatu tugas dengan baik.

Pimpinan mereka mampu memberikan berbagai gagasan yang mendorong tercapainya pengembangan perpustakaan di masa yang akan datang, senantiasa mendiskusikan dengan karyawan lain mengenai kondisi ideal perpustakaan dimasa yang akan datang. Hal ini sesuai dengan teori Judy Rosener dalam (Dayao, 1995 : 15) yang menyatakan pendapatnya bahwa dalam kepemimpinannya wanita cenderung membagi kekuasaan dan informasi dengan menjadi seorang pendengar yang baik, karena pemimpin wanita tersebut belajar dari orang yang bekerja dengan mereka. Mereka juga mau membagi kekuasaan dan informasi, karena dengan begitu membuat bawahan (karyawan) merasa bahwa antara pimpinan dan bawahan (karyawan) sederajat dalam memecahkan masalah, membuat keputusan serta menimbulkan perasaan dihargai. Selain *share* bersama karyawan lain mengenai berbagai gagasan dalam mengembangkan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dimasa yang akan datang, Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang juga mendorong bawahan untuk ikut menyampaikan gagasannya bagaimana caranya mengembangkan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dimasa yang akan datang. Hal ini sesuai

dengan t eori Judy Ros ener dalam (Dayao, 1995 : 15) yang menyatakan pendapatnya ba hwa dalam ke pemimpinannya wanita juga mendorong bawahannya untuk berpartisipatif. Pemimpin wanita cenderung m embuat or ang merasa bahwa dia adalah bagian dari suatu organisasi. Mereka memperbolehkan bawahannya unt uk memberikan ide m engenai apa pun mulai da ri ke berhasilan produksi s ampai s trategi m embangun. Dengan begitu bawahan merasa b ahwa idenya dihargai dan mereka dengan senang hati menerima karena telah dilibatkan dalam kegiatan organisasi.

Menurut ka ryawan Perpustakaan U niversitas M uhammadiyah Malang, pimpinannya sering memberikan dorongan khusus ketika bawahan belum berhasil melakukan pekerjaan. Karena pemimpin wanita juga dianggap sebagai figur yang suka be rbicara da n sangat m emperhatikan karyawannya secara de til, hal i ni terlihat b agaimana s eorang pe mimpin wanita menanyakan permasalahan yang dihadapi ol eh ka ryawannya ke tika b elum be rhasil m elakukan pekerjaan dan memberikan masukan demi kemajuan dan keberhasilan pekerjaan karyawan demi mencapai pr oduktivitas t inggi yang p ada akhi rnya da pat m engembangkan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang kedepannya.

Dari ura ian dimensi pemberi i nspirasi & motivasi di a tas, da pat disimpulkan bahwa K epala P erpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang sudah dapat d ikatakan bagus da lam memberikan i nspirasi & motivasi ke pada karyawannya. Sehingga inspirasi & motivasi yang diberikan Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang kepada ka ryawannya dapat m emberikan

dampak yang positif bagi perkembangan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah kedepannya.

4.4.4. Dimensi Stimulasi Intelektual (X_4)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju dengan pernyataan yang diajukan untuk variabel stimulasi intelektual, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 3 (lihat tabel III.22 hal. III-23). Dilihat dari sisi stimulasi intelektual, karyawan menilai bahwa Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang cukup sering memunculkan ide-ide baru salah satu contohnya seperti mengadakan Perpustakaan Seluler Universitas Muhammadiyah Malang yang merupakan salah satu fasilitas layanan perpustakaan bagi civitas akademika Universitas Muhammadiyah Malang maupun masyarakat umum yang memudahkan melakukan penelusuran literatur, dan bagi anggota yang teregistrasi dapat melakukan pemesanan, perpanjangan masa pinjaman, periksa status pinjaman/tanggal kembali, ganti PIC, sampai booking koleksi yang akan dipinjam. Dilihat dari cara menyelesaikan masalah dalam pekerjaan yang selama ini dijalankan oleh Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang menunjukkan bahwa beliau cukup sering mendiskusikan terlebih dahulu dengan karyawan agar solusi yang kreatif dapat dicapai. Sesuai dengan teori Valentine & Godkin (2000) dalam Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi Vol. 4 No. 3 (2004 : 317) berpendapat bahwa keberhasilan sebagian wanita ditentukan oleh kemampuan mereka yang sangat kuat dalam pemecahan

masalah serta kemampuan dalam berpikir analitis. Menurut karyawan, pimpinan mereka cukup dalam menciptakan wawasan dan wacana masa depan tentang Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Sesuai dengan teori (Robbins dan Coulter 2005 dalam Gumilar, 2009 : 7) mengatakan kaum wanita dalam memimpin cenderung berbagi informasi yang dalam hal ini bagaimana menciptakan wacana masa depan tentang Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Menurut Pembayun (2009 : 100) untuk dapat berbagi informasi secara efektif, maka wanita dapat meraih kekuasaan dan kekuatan dengan penuh kesadaran dengan cara memposisikan dirinya di tengah-tengah, artinya mereka tidak berada di puncak (*top management*), tetapi berada di pusat kekuasaan (*strategic positions*). Jadi, kepemimpinan wanita tidak berusaha mencengkeramkan tangannya pada satu posisi tertentu, tetapi berusaha untuk mengulurkan tangannya terhadap siapapun, inilah yang disebut dengan "*web inclusion*" (merengkuh jaringan) dalam (Pembayun, 2009 : 100). Menurut karyawan, pimpinannya cukup dapat membimbing mereka agar menggunakan data dan fakta dalam menyelesaikan masalah sehingga karyawan terdorong untuk berfikir secara rasional. Seperti contohnya pada saat *stock opname* karyawan harus mencocokkan buku-buku yang hilang dengan data buku yang ada pada data base, agar nantinya hasil dari laporan *stock opname* tersebut benar-benar dapat dipertanggungjawabkan kepada pimpinan dan bisa dijadikan bahan evaluasi.

Menurut karyawan, pimpinan mereka cukup dapat membimbing karyawan untuk selalu dapat memahami pendapat orang lain. Seperti contohnya memahami pendapat teman 1 tim bagaimana mengolah buku baru secara cepat dan tepat pada

bagian pengolahan agar segera dapat dimanfaatkan oleh *users* dalam memenuhi kebutuhan produk informasi yang dibutuhkannya. Menurut karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang, ide pimpinannya cukup dapat mendorong karyawan untuk memikirkan kembali beberapa ide yang belum pernah dipikirkan sebelumnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Judy Rosener dalam (Dayao, 1995 : 15) bahwa dalam kepemimpinannya wanita cenderung mendorong bawahan untuk berpartisipatif dan membuat orang merasa bahwa dia adalah bagian dari suatu organisasi. Mereka memperbolehkan bawahannya untuk memberikan ide mengenai apa pun mulai dari keberhasilan produksi sampai strategi membangun. Dengan begitu bawahan merasa bahwa idenya dihargai dan mereka dengan senang hati menerima karena telah dilibatkan dalam kegiatan organisasi.

Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dapat menciptakan iklim yang kondusif dalam lingkungan kerja dalam artian ada batasan-batasan kapan saatnya membahas kepentingan yang serius dalam pekerjaan serta kapan saatnya membahas hal-hal yang santai (gurauan) sekedar untuk refreshing dengan para karyawan. Senada dengan teori Dubinsky (1995) dalam Susilawati (2004 : 100) yang menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam pencapaian tujuan organisasi harus didukung dengan karakteristik personal dari seorang pemimpin, salah satunya yaitu *use of humor*, dengan karakteristik ini pemimpin menggunakan humor untuk mengembangkan hubungan yang menyenangkan dan menghilangkan situasi

tegang. Suatu penelitian mengidentifikasi bahwa rasa humor memiliki hubungan yang positif dengan kepemimpinan.

Disamping itu, dengan adanya disiplin kerja yang tinggi dari setiap karyawan merupakan iklim kerja yang kondusif yang diciptakan pimpinan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Dilihat dari pemberian dorongan inovasi dan kreatifitas yang selama ini dijalankan oleh Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang menunjukkan bahwa pimpinan wanita tersebut dapat memberikan energi dan antusiasme dalam organisasi perpustakaan karena beliau percaya bahwa bisa menularkan rasa antusias itu pada para karyawannya untuk terus berinovasi dan berkreativitas dalam menciptakan maupun memberikan layanan produk informasi di perpustakaan. Hal ini sesuai dengan data internet Psychological Bulettin Vol. 129 No. 3 yang diakses penulis pada tanggal 9 Desember 2009 yang menyatakan bahwa kepemimpinan wanita pada umumnya berorientasi pada perubahan caranya dengan memotivasi para pendukung untuk senantiasa mencari alternatif dan ide-ide segar yang inovatif. Seperti contohnya adanya *voucher* mahasiswa teraktif yang merupakan salah satu bentuk layanan perpustakaan yang bertujuan untuk menarik minat mahasiswa UMM berkunjung dan meningkatkan minat baca. Layanan ini berupa *reward voucher* belanja buku senilai Rp. 50.000 yang diberikan kepada 20 pengguna aktif baik dari segi kunjungan dan peminjaman. Voucher ini diberikan tiap 3 bulan sekali. Mahasiswa yang mendapat *voucher* dapat memilih sendiri buku yang diinginkan di toko buku yang menjadi partner kerjasama dengan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Disamping

itu, juga s esuai de ngan apa yang dikemukakan ol eh (Handoko, 1996 da lam Susilawati, 2004 : 99) mengenai esensi ke pemimpinan transformasional yaitu *sharing of power* yang m elibatkan bawahan secara be rsama-sama unt uk melakukan perubahan dan memfasilitasi pe ngembangan individu untuk merealisasikan potensi di rinya Karena d engan m enerapkan *sharing of power* tersebut ak an mendorong i nisiatif s erta kr eativitas ba wahan sehingga pa da gilirannya akan menjadi pemicu bagi perkembangan profesionalisme yang dalam hal ini dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Dilihat dari cara pengambilan keputusan yang selama ini dijalankan oleh Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang, menunjukkan bahwa kepala perpustakaan sering melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan dengan cara mendiskusikan terlebih dahulu dengan karyawan sehingga ada komunikasi timbal balik antara pimpinan dan bawahan. Disamping itu juga, menyebabkan tidak adanya gap antara keduanya. Dan menurut data internet Psychological Bulettin Vol. 129 No. 3 yang di akses penulis pada tanggal 9 Desember 2009 melaporkan bahwa banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa umumnya pemimpin wanita bertindak dan mengambil keputusan terutama karena didorong oleh prinsip yang diperjuangkan, bukannya oleh kekuasaan yang diraih. Mereka menunjukkan semangat yang tinggi dalam mempertahankan dan memperjuangkan prinsip yang mereka pegang. Tidak heran jika mereka memiliki daya tahan yang lebih lama dan toleransi yang lebih tinggi atas krisis dan masalah yang mungkin harus mereka hadapi dalam menjalankan tugasnya. Misalnya: Ibu Teresa, pejuang hak-hak kaum papa dan Benazir Bhutto, pemimpin dari Pakistan

menunjukkan semangat t inggi da n ketahanan yang kua t t erhadap masalah dan tekanan karena tindakan mereka didorong oleh prinsip yang mereka perjuangkan. Margaret Thatcher dari Inggris juga sependapat. Mantan Perdana Menteri Inggris ini m engatakan bahwa unt uk m emenangkan sebuah perjuangan, seringkali ki ta harus be rtarung l ebih dari s atu kali. Dalam m emperjuangkan prinsip mereka masing-masing, ketiga w anita pe mimpin ini ba nyak mendapat h ambatan dan masalah. Penjara, penyakit, penolakan, cercaan, kegagalan dan tekanan dari pihak oposisi tidak memupuskan semangat juang mereka.

Disamping itu, juga sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh (Handoko, 1996 dalam Susilawati, 2004 : 99) tentang esensi kepemimpinan transformasional yaitu *sharing of power* yang m elibatkan bawahan secara bersama-sama unt uk melakukan perubahan dan memfasilitasi pe ngembangan individu untuk merealisasikan potensi di rinya. Karena d engan m enerapkan *sharing of power* tersebut, pemimpin transformasional ak an mampu memberdayakan bawahan. Bawahan diberikan wewenang dan tanggung j awab yang l ebih besar da lam pengambilan keputusan sehingga pa da g ilirannya aka n menjadi pe micu bagi perkembangan profesionalisme. Untuk memicu perkembangan profesionalisme tersebut di butuhkan kom unikasi, s aling t ular i nformasi da n pe ngetahuan antara pimpinan dan bawahan sehingga para bawahan dapat memahami tugasnya dengan benar da n dapat m emberikan kontribusi yang n yata ba gi peningkatan produktivitas kerja & pencapaian prestasi organisasi.

Dari uraian dimensi stimulasi intelektual di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang sudah dapat dikatakan

bagus dalam memberikan stimulasi intelektual kepada karyawannya. Sehingga dalam memberi solusi kreatif kepada karyawan terhadap permasalahan pekerjaan, dalam menciptakan wawasan dan wacana masa depan, dalam membimbing karyawan agar menggunakan data dan fakta dalam menyelesaikan masalah yang akan membuat karyawan terdorong untuk berfikir secara rasional, dalam membimbing karyawan untuk selalu dapat memahami pendapat orang lain serta mendorong karyawan untuk memikirkan kembali beberapa ide yang belum pernah dipikirkan sebelumnya dapat memberdampak positif bagi produktivitas kerja karyawan. Dimana kesemuanya itu harus dilakukan pimpinan agar produktivitas karyawan juga terus meningkat.

4.4.5. Dimensi Perhatian yang Bersifat Individual (X_5)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban cukup setuju dengan pernyataan yang diajukan untuk variabel perhatian yang bersifat individual, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 3 (lihat tabel III.23 hal. III-26). Dilihat dari sisi perhatian yang bersifat individual, karyawan menilai bahwa Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang cukup dapat memberi perhatian terhadap pengembangan karir karyawan. Konkritnya secara berkala pimpinan mengirimkan karyawan perpustakaan untuk mengikuti seminar, pelatihan khusus bidang perpustakaan untuk meningkatkan skill dan kualitas layanan. Selain mengarahkan SDM untuk selalu aktif mengikuti serminar dan pelatihan dalam segala bidang tetapi yang lebih penting adalah studi lanjut

(S1) khus us bi dang pe rpustakaan. S elain m enyegarkan ke ilmuan, juga s ebagai *recharging* bagi pe ngelola pe rpustakaan a gar di peroleh produk tivitas ke rja karyawan yang be rkualitas da n memenuhi s tandar s ebagai pus takawan y ang terakreditasi. Hal i ni s esuai de ngan teori (Robbins da n Coul ter 2005 da lam Gumilar, 2009 : 7) yang mengatakan bahwa kaum w anita d alam m emimpin berusaha meningkatkan pemberdayaan karyawan pada semua level.

Menurut ka ryawan, pi mpinan m ereka cukup s ering m endengarkan da n menaruh perhatian pada p endapat/gagasan karyawan. Karena pe mimpin wanita adalah seorang pendengar yang baik, pemimpin wanita tersebut belajar dari orang yang bekerja dengan mereka menurut Judy Rosener dalam (Dayao, 1995 : 15).

Pimpinan mereka j uga selalu berusaha m emenuhi k ebutuhan ke rja y ang diperlukan karyawan dengan m enyediakan sarana y ang m encukupi s eperti contohnya kom puter, pri nter, *scanner*, *barcode reader*, maupun sarana yang l ain untuk memudahkan aktivitas layanan produk informasi bagi *users* perpustakaan.

Menurut ka ryawan, pimpinan mereka s elalu dapat m emberikan perhatian secara i ndividual ke pada k aryawan dengan membuka di ri da lam m enerima keluhan yang da tang da ri ka ryawan, apabila m enurutnya ka ryawan melakukan kesalahan yang da pat s egera di perbaiki maka K epala P erpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang lebih banyak menasehati ag ar karyawan tidak mengulangi t indakannya t ersebut ba ru kemudian dikenakan sanksi s esuai peraturan yang dibuat dalam institusi perpustakaan.

Dalam m emberikan dukungan untuk mencapai s uatu s olusi terhadap masalah pekerjaan yang di hadapi b awahannya t erletak pa da g aya kom unikasi

yang di kembangkan Kepala P erpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang dengan banyak memberikan kritik m embangun t erhadap masalah pekerjaan bawahannya.

Menurut karyawan, pimpinan mereka cukup dalam memberikan perhatian kepada karyawan dengan memberikan hadiah khusus bagi mereka yang memiliki prestasi d an dapat m enyelesaikan t ugas l ebih ba ik da ri y ang di standarkan. Konkretnya de ngan m engadakan pe rjamuan makan bersama de ngan karyawan lain atau adanya promosi jabatan yang lebih tinggi. Sesuai dengan teori (Robbins dan Coul ter 2005 da lam Gumilar, 2009 : 7) m engatakan kaum w anita dalam kepemimpinannya cenderung mengembangkan sistem *reward* yang be rdasarkan kelompok.

Kepala P erpustakaan U niversitas M uhammadiyah Malang j uga s ering memberikan perhatian khusus ke pada k aryawan seperti mengucapkan selamat ulang tahun dan menyalurkan kartu ucapan ulang tahun agar diisi oleh karyawan yang lain, mengucapkan selamat kepada karyawan atas penghargaan tertentu atau menanyakan keadaan saat i tu seperti con tohnya m enanyakan dimana an ak-anak karyawan tersebut akan melanjutkan sekolah setelah lulus. Hal ini sesuai dengan apa y ang di kemukakan oleh Valentine & G odkin (2000) da lam J urnal W idya Manajemen & A kuntansi V ol. 4 N o. 3 (2004 : 317) yang berpendapat ba hwa keberhasilan wanita j uga di pengaruhi ol eh kemampuannya da lam ha l berkomunikasi da n menghargai hubunga n yang profe ssional. P ada um umnya wanita l ebih memiliki or ientasi s osial, kedudukan yang s ederajat, berdasarkan persamaan (*quality-based*), peduli diri.

Kepemimpinan yang s elama i ni di jalankan oleh Kepala P erpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang m enunjukkan bahwa pi mpinan mereka cukup sering memberi bimbingan dan arahan pada karyawan dalam pendelegasian tugas dan wewenang. Perhatian dalam p elaksanaan tugas/pekerjaan dengan cara seperti ini merupakan konsekuensi dari sistem pendelegasian yang bersifat global. Sikap tersebut secara tidak langsung mencerminkan sikap sebagai seorang wanita. Kewanitaannya buka n di jadikan a lasan unt uk m endapat dukung an da ri bawahannya, tetapi l ebih kepada pr ofesionalitas ke rja y ang di miliki. S eorang kepala p erpustakaan wanita y ang m enjadi pemimpin, bukan d engan memanfaatkan status ke wanitaannya unt uk memperoleh dukung an dari karyawannya t etapi lebih kepada ka rena m ereka m ampu, berkualitas, serta memiliki kapasitas yang cukup untuk menduduki posisi sebagai pemimpin.

Dari ura ian dimensi perhatian be rsifat i ndividual di a tas, da pat disimpulkan bahwa K epala P erpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang sudah dapat di katakan bagus da lam m emberikan perhatian bersifat i ndividual kepada ka ryawannya. Begitu pula da lam memberi p erhatian terhadap pengembangan k arir ka ryawan, mendengarkan da n m enaruh pe rhatian pa da pendapat/gagasan karyawan, memberikan ha diah khus us ba gi karyawan yang memiliki pr estasi da n dapat m enyelesaikan tugas l ebih ba ik da ri y ang distandarkan s erta memberi bi mbingan dan arahan pada ka ryawan dalam pendelegasian tugas dan wewenang. Dimana kesemuanya itu dilakukan pimpinan agar produktivitas karyawan juga terus meningkat.

Kelima dimensi kepemimpinan transformasional wanita yang telah penulis uraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang wanita yang menjadi pemimpin cenderung lebih memiliki kewibawaan yang tinggi daripada wahannya. Hal ini dikarenakan wanita lebih ramah dan luwes. Ketika seorang wanita menjadi kepala perpustakaan mereka meyakini bahwa posisinya sebagai pemimpin saat ini tidak banyak di duduki oleh rekannya yang lain. Hal ini juga menunjukkan bahwa mereka terbukti memiliki kompetensi yang lebih daripada yang lain. Dengan prestasi keberhasilan dan kelancaran dalam pelaksanaan tugasnya membuktikan kualitas kerja kepala perpustakaan wanita.

Kesuksesan kepala perpustakaan wanita dalam kepemimpinannya serta adanya penerimaan yang baik dari bawahan/karyawannya membuktikan bahwa wanita juga dapat di andalkan kemampuannya bahkan dapat di katakan wanita memiliki keunggulan yang tidak dimiliki pria. Keunggulan wanita dalam hal ini memang tidak dapat di pungkiri bahwa wanita memang lebih ramah dan luwes ketika berinteraksi dengan orang lain. Mereka mengerti kemauan karyawannya dengan lebih baik. Pada institusi perpustakaan, saat ini peran kepala perpustakaan wanita memang telah diberi jalan terbuka, sehingga siapa pun yang memimpin semata-mata karena kapasitas kemampun yang dimilikinya. Disamping itu, kepala perpustakaan wanita juga mengembangkan sikap yang lebih luwes dalam menangani permasalahan pekerjaan bawahan.

Dalam kepemimpinannya, kepala perpustakaan wanita banyak dipengaruhi oleh hubungannya dengan karyawan. Kepala perpustakaan memperhatikan pengelolaan motivasi yang tepat bagi karyawannya. Motivasi ini dapat di bentuk

dengan pemberian perhatian secara individual pada karyawan, interaksi sosial yang baik, penghargaan maupun sanksi yang dikenakan pada karyawan. Sehingga terjadi komunikasi timbal balik dalam mengembangkan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang, serta tidak ada gap antara kepala Perpustakaan dan para karyawannya.

Adapun karakteristik personal dari kepemimpinan transformasional Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang yang disukai oleh para karyawan adalah : berkharisma, berlaku adil, jujur, kompeten, selalu memicu aspirasi, berani mengambil resiko, melihat ke depan, berwawasan luas dan pandai. Hal ini senada dengan teori Dubinsky (1995) dalam Susilawati (2004 : 100) yang menyatakan bahwa ada beberapa karakteristik personal yang mendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional Susilawati (2004 : 100) yaitu *emotional coping* (mengidentifikasi dirinya sebagai agen peubah), *behavioral coping* (berfikir dan berperilaku dengan efektif), *abstract orientation* (memiliki wawasan yang luas dan mampu menyelesaikan masalah ke dalam elemen-elemen intinya), *risk taking* (*persuasive*, memiliki pengaruh yang kuat dan efektif), *innovation* (menunjukkan kepandaiannya dan banyak akal), *use of humor* (menggunakan humor untuk mengembangkan hubungan yang menyenangkan dan menghilangkan situasi tegang) serta *experience* (dengan pengalaman dapat mengidentifikasi dan memilih suatu pendekatan kepemimpinan yang cocok dan meningkatkan efektifitas kepemimpinan.

Berdasarkan gaya kepemimpinan transformasional wanita yang dijalankan oleh Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang, diperoleh

ketenangan dan kenyamanan dalam b ekerja ka rena karyawan merasa co cok dengan gaya kepemimpinan transformasional wanita yang berkharisma, pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual serta perhatian bersifat individual. Sehingga dari kepemimpinan transformasional yang selama ini dijalankan Kepala P erpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang dapat memacu peningkatan produktivitas karyawan.

Disamping itu, secara profesional baik di bidang politik, ekonomi menurut teori I van Illich tentang m atinya g ender m enyatakan bahwa g ender s udah tidak dibahas lagi artinya baik wanita maupun pria mempunyai kedudukan yang setara untuk terjun pada sektor publik (Ivan Illich, 2007).

4.5. Produktivitas Kerja

Produktivitas ke rja m erupakan perbandingan antara ha sil y ang di capai (*output*) da lam b ekerja de ngan ke seluruhan s umber da ya yang di pergunakan (*input*) unt uk m enghasilkan s uatu ha sil kerja yang l ebih baik daripada ha ri kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan/organisasi. Dimana dalam produktivitas kerja ini terbagi ke da lam 5 variabel *dependent* yaitu efektivitas, efisiensi, pengetahuan, keterampilan serta disiplin diri.

4.5.1. Dimensi Efektivitas (Y_1)

Berdasarkan ha sil pe nelitian m enunjukkan ba hwa sebagian besar responden m emberikan j awaban setuju dengan pernyataan yang di ajukan untuk

variabel efektivitas, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 4 (lihat tabel III.24 hal. III-28). Dilihat dari sisi efektivitas, karyawan dapat mencapai target kerja yang di tentukan karena adanya motivasi dari Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Pimpinan biasanya melakukan target kerja di setiap bidang kerja sesuai dengan kemampuan dan tingkat kesulitan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal peningkatan produktivitas. Target kerja di sini merupakan pedoman bagi setiap pekerja dalam melakukuan pekerjaannya. Dengan adanya target kerja, karyawan diharapkan mampu memenuhi target kerja untuk mencapai produktivitas kerjanya.

Karyawan menyatakan bahwa kuantitas kerjanya meningkat setiap bulannya yang nantinya diharapkan terjadi peningkatan di setiap periode waktu tertentu sesuai dengan target yang ditentukan sebelumnya.

Disamping peningkatan kuantitas kerja, karyawan juga harus menyelaraskan dengan kualitas kerja. Karyawan menyatakan bahwa kualitas kerjanya bagus, yang dalam penelitian ini dinilai dari kepuasan *users* Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dalam memperoleh pelayanan produk informasi yang mereka butuhkan. Jika setiap waktu *users* merasa puas akan pelayanan yang diberikan oleh karyawan maka secara langsung kualitas kerja karyawan juga meningkat.

Dilihat dari sudut pandang waktu kerja yang diberikan oleh pimpinan, karyawan menyatakan bahwa mereka dapat menyelesaikan target kerja yang

diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tingkat kesulitan pekerjaan dan kemampuan karyawan dalam menangani pekerjaannya.

Karyawan juga menyatakan bahwa hasil kerjanya akurat dan teliti. Keakuratan dan ketelitian kerja sangat mendukung pencapaian target kerja yang diinginkan pimpinan maupun organisasi perpustakaan.

Dari uraian dimensi efektivitas di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel efektivitas menurut Moekijat dalam Johannes (2002 : 228) yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu, keakuratan dan ketelitian hasil kerja yang dicapai karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang sudah bagus. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang sangat besar antara kepemimpinan transformasional wanita yang dijalankan oleh kepala perpustakaan yang selalu memberi inspirasi dan motivasi, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas karyawannya.

4.5.2. Dimensi Efisiensi (Y_2)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang diajukan untuk variabel efisiensi, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 4 (lihat tabel III.25 hal. III-30). Karyawan menyatakan bahwa mereka menggunakan fasilitas kantor hanya untuk kepentingan pekerjaan & waktu kerjanya digunakan untuk kepentingan pekerjaan.

Menurut S iagian dalam M entari (2008 : 27) pe ngalaman dari or ganisasi menunjukkan dengan jelas bahwa prinsip efisiensi dapat diukur dari penggunaan sarana da n prasarana or ganisasi s erta pemanfaatan waktu kerja y ang t elah disediakan. Sesuai de ngan teori Moekijat da lam J ohannes (2002 : 228) pada variabel efisiensi di s ini berkaitan de ngan upa ya m embandingkan i nput de ngan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Ketidakefisienan produktivitas da pat d iukur da ri pe nggunaan sarana d an prasarana o leh ka ryawan. Adapun karyawan yang m enggunakan sarana da n prasarana di luar ke pentingan kerja s eperti pe nggunaan jaringan internet unt uk bermain *facebook*, *chatting* maupun pe ngecekan *e-mail* yang t idak perlu. Dampaknya a lokasi s arana da n pra sarana yang t idak be rhubungan de ngan kepentingan kerja ak an mempengaruhi pe manfaatan waktu kerja y ang t elah disediakan pi mpinan. W aktu ke rja yang seharusnya di gunakan unt uk melaksanakan pekerjaan tetapi d igunakan untuk ha l d i l uar pe kerjaan. Pemborosan ini akan berdampak pada ketidakefisienan penggunaan sumber daya dan dana organisasi.

Dari ura ian dimensi efisiensi di at as, dapat d isimpulkan bahwa t idak adanya perilaku menyimpang karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang karena telah menggunakan fasilitas kantor hanya untuk kepentingan pekerjaan. Hal ini dikarenakan dimensi perhatian bersifat individual dari pimpinan dengan menyediakan sarana yang diperlukan karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel efisiensi ini. Disamping itu, waktu kerja karyawan digunakan untuk kepentingan pekerjaan. Hal ini juga tidak terlepas dari

dimensi stimulasi intelektual dari pimpinan dengan menciptakan iklim yang kondusif dalam lingkungan kerja juga mempunyai pengaruh yang positif.

4.5.3. Dimensi Pengetahuan (Y_3)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang diajukan untuk variabel pengetahuan, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 4 (lihat tabel III.26 hal. III-31). Karyawan menyatakan bahwa mereka dapat bereperan sesuai dengan peranan yang diberikan pimpinan dengan posisi jabatan. Dalam hal ini, karyawan harus bisa memainkan perannya sesuai dengan tanggung jawab posisi jabatan yang diembannya. Peranan tersebut sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan dan dapat dilihat dari hasil proses seleksi yang diujikan pimpinan sebelum karyawan memasuki organisasi. Peranan karyawan dalam penelitian ini yaitu sebagai karyawan perpustakaan layanan teknis (pengadaan, pengolahan, *electronic library support systems*) serta layanan pemakai/*front office* (administrasi, *information service*, sirkulasi, *digital library*) yang bertugas melayani *users* perpustakaan dalam memperoleh produk informasi yang mereka butuhkan.

Karyawan menyatakan bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik karena mereka sudah memahami tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatannya. Dimana tugas-tugas tersebut telah ditentukan oleh pimpinan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Tugas-tugas yang harus di laksanakan oleh karyawan dalam penelitian ini adalah memberikan pelayanan kepada *users* dengan

cara m embimbing *users* bagaimana m enelusur s erta m emanfaatkan sumber informasi y ang m ereka but uhkan secara mudah, cepat d an tepat. D isamping i tu juga, bertugas m emberikan informasi tagihan denda s erta m enangani ke luhan *users* perpustakaan dan lain sebagainya.

Karyawan juga m enyatakan bahwa m ereka dapat m enguasai ketentuan dan pros edur da lam p ekerjaan yang ditetapkan pimpinan sebelumnya s esuai dengan t untutan pe kerjaan. K etentuan d an pros edur i ni j uga di tetapkan unt uk menyesuaikan pekerjaan setiap karyawan sesuai de ngan jabatannya m asing-masing.

Dari ur aian dimensi pengetahuan di at as, dapat di simpulkan bahwa peranan karyawan sesuai dengan posisi jabatan, dalam melakukan pekerjaan, penguasaan ketentuan dan prosedur pekerjaan yang ditentukan oleh pimpinan sudah bagus. Hal ini menunjukkan adanya pe ngaruh yang sangat be sar ant ara ke pemimpinan transformasional w anita y ang di jalankan ol eh Kepala P erpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang yang s elalu memberi pe rhatian bersifat i ndividual terhadap pe ngembangan karir ka ryawan, s ering m emberi bi mbingan dan arahan pada karyawan dalam pendelegasian tugas dan wewenang. Dengan kharismanya, pimpinan secara detil, jelas dan mudah dimengerti memberikan contoh ketika ada pekerjaan baru s erta de ngan inspirasi dan motivasinya m ampu meyakinkan karyawan untuk menyelesaikan t ugas de ngan baik. S ehingga pada a khirnya berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas karyawannya.

4.5.4. Dimensi Keterampilan (Y_4)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan pernyataan yang diajukan untuk variabel keterampilan, hal ini terbukti dari sebagian besar jawaban responden yang menunjukkan skor jawaban pada skor 4 (lihat tabel III.27 hal. III-32).

Beberapa keterampilan yang di tuntut oleh seorang karyawan di Universitas Muhammadiyah Malang dapat diuraikan sebagai berikut : menguasai ketrampilan teknis yang diperlukan sebagai seorang karyawan dan manager informasi, tidak gagap teknologi, menguasai setidaknya satu bahasa asing, terampil berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, rajin membaca, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan penelitian secara mandiri atau kelompok, mempunyai kemampuan untuk mengajar dan membimbing pengguna, berpikir global dan komprehensip namun bertindak sesuai kondisi dan kebutuhan.

Berdasarkan hasil kuesioner yang didapatkan penulis, karyawan menyatakan bahwa mereka memiliki kemampuan sesuai dengan pekerjaan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target dan waktu yang ditentukan pimpinan. Kemampuan karyawan telah diuji melalui proses seleksi sebelum menempati posisi tertentu dalam sebuah organisasi. Namun kemampuannya harus di kembangkan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ditempatinya sehingga hasil pekerjaannya nanti akan menjadi lebih berkualitas.

Karyawan menyatakan bahwa mereka dapat melakukan pengambilan keputusan dalam pekerjaan dengan tepat. Analisa keputusan sangat penting untuk pengambilan keputusan yang sifatnya tidak terencana. Dalam penelitian ini

ketepatan dalam analisa keputusan sangat diperlukan untuk menjawab pertanyaan yang di lontarkan dari *users* perpustakaan secara t iba-tiba m engenai produk informasi yang m ereka but uhkan. Karyawan tidak m ungkin m embuka i nformasi dari buku pe tunjuk atau be rtanya de ngan ke pala ba gian t eknis m aupun ke pala bagian layanan pemakai s etiap kali ad a pe rtanyaan dari *users* perpustakaan. Analisa ke putusan ini juga ha rus di dasarkan pada pe ngetahuan karyawan mengenai produk informasi d an rua ng l ingkup pe kerjaan s ehingga j awaban a tas pertanyaan *users* perpustakaan dapat dipertanggung jawabkan.

Karyawan menyatakan bahwa mereka d apat mengatur j adwal pe kerjaan dengan ba ik. Hal i ni di karenakan analisa j adwal pe kerjaan sangat di perlukan untuk menghasilkan produktivitas yang optimal. Karyawan harus m engetahui kapan hasil p ekerjaannya be rhasil s ecara opt imal. Dalam p enelitian ini, jadwal pekerjaan yang di lakukan karyawan telah disusun sebelumnya s ecara m atang. Misalnya s aja, kapan mulai pe ngadaan kol eksi ba ru, kapan mulai m engolah koleksi ba ru agar s egera di manfaatkan oleh *users*, ka pan m ulai prom osi da n publikasi perpustakaan, kapan mulai *stock opname*, weeding dan lain sebagainya.

Disamping i tu, karyawan juga m enyatakan bahwa mereka dapat menganalisa j enis pekerjaannya sesuai de ngan ke butuhan pe rpustakaan. Dimana analisa j enis pekerjaan diperlukan karyawan untuk lebih memahami t ugas da n tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan harus menganalisa jenis pe kerjaan y ang di lakukannya, ke pentingan unt uk org anisasi pe rpustakaan dan bagaimana pe rlakuannya t erhadap *users* perpustakaan. Apabila ka ryawan

dapat memahami analisa jenis pekerjaannya dengan baik maka akan berdampak pada kualitas pekerjaan yang lebih baik.

Dan sesuai dengan teori Balai Pengembangan Produktivitas Daerah dalam (Sedarmayanti, 2001 : 71) menyatakan bahwa ketrampilan yang di miliki karyawan juga dapat menentukan produktivitas kerja, pada aspek tertentu apabila pegawai semakin trampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Tenaga kerja akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) yang cukup.

Dari uraian dimensi keterampilan di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan telah memiliki kemampuan sesuai dengan pekerjaan, dapat melakukan pengambilan keputusan dalam pekerjaan dengan tepat, dapat mengatur jadwal pekerjaan dengan baik serta dapat menganalisa jenis pekerjaan sesuai dengan kebutuhan perpustakaan. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang sangat besar antara kepemimpinan transformasional wanita yang di jalankan oleh Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang yang selalu memberi inspirasi & motivasi dengan menentukan standar tinggi yang seharusnya dapat di capai karyawan dalam melaksanakan tugas. Disamping itu juga, pimpinan mereka mampu memberikan berbagai gagasan yang mendorong tercapainya pengembangan perpustakaan dimasa yang akan datang. Melalui pengaruh bersifat idealnya pimpinan menanamkan rasa simpati yang tinggi terhadap keluhan *users* dalam rangka memberikan pelayanan yang *excellent* demi tercapainya kepuasan *users* perpustakaan. Melalui stimulasi intelektualnya dengan sering melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan. Melalui perhatian yang

yang be rsifat i ndividual pimpinan sering m emberi bimbingan da n a rahan p ada karyawan dalam pe ndelegasian tugas da n wewenang. S ehingga pa da a khirnya berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas karyawannya.

4.5.5. Dimensi Disiplin Diri (Y_5)

Berdasarkan ha sil p enelitian m enunjukkan ba hwa sebagian besar responden m emberikan j awaban setuju dengan pernyataan yang di ajukan untuk variabel keterampilan, hal i ni t erbukti d ari s ebagian besar j awaban responden yang m enunjukkan s kor j awaban p ada skor 4 (lihat t abel I II.28 hal. III -34). Disiplin merupakan sarana untuk pencapaian tujuan organisasi. Disiplin membuat karyawan dapat mengatur dan mengendalikan diri dalam melaksanakan kewajiban sesuai de ngan pe raturan org anisasi. Hubungan a ntara di siplin de ngan produktivitas ke rja s angat e rat k aitannya. Oleh karena itu dalam p enelitian ini disiplin dijadikan s ebagai i ndikator unt uk mengukur pr oduktivitas k erja. Hal ini sesuai de ngan apa y ang di kemukakan ol eh Putra (1990) da lam N oegroho (2002 : 79) yang mengatakan bahwa produktivitas tenaga kerja juga dipengaruhi oleh disiplin.

Karyawan menyatakan bahwa mereka cukup da pat hadir t epat w aktu di kantor. Hal ini dikarenakan pimpinan telah mengatur jadwal kerja untuk mencapai target y ang t elah di tentukan s ebelumnya. Jadwal ke rja ini d isesuaikan de ngan tingkat ke sulitan pekerjaan masing-masing j abatan. Disiplin dalam j adwal ke rja ditaati oleh setiap karyawan dengan disiplin kerja yang tinggi seperti kehadiran di kantor yang tepat pada waktunya.

Karyawan menyatakan bahwa mereka dapat melaksanakan tugas tanpa pengawasan. Pimpinan harus bisa membangun karyawan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dengan adanya tanggung jawab yang tinggi dari karyawan maka pelaksanaan pekerjaan tidak perlu diawasi setiap waktunya.

Karyawan menyatakan bahwa mereka dapat melayani *users* perpustakaan dengan baik. Hal ini dikarenakan disiplin dalam memberikan pelayanan terhadap *users* merupakan tugas utama karyawan perpustakaan dalam penelitian ini. Pelayanan kepada *users* harus dibangun sebaik mungkin untuk menjaga loyalitas *users*. Loyalitas *users* sangat penting demi kelangsungan hidup organisasi perpustakaan.

Disamping itu, karyawan juga menyatakan bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kerja yang ditentukan oleh pimpinan. Disiplin dalam ketepatan penyelesaian pekerjaan sesuai target sangat diperlukan untuk menjaga produktivitas organisasi perpustakaan tetap dalam kondisi yang baik. Karyawan diharapkan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai target yang ditentukan pimpinan agar keberhasilan perpustakaan dalam pengembangannya dapat tercapai dengan baik pula. Target kerja yang ditetapkan pimpinan mengacu pada standardisasi tujuan dan tingkat kesulitan pekerjaan itu sendiri. Dengan bekal pengetahuan dan ketrampilan, karyawan akan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target kerja yang telah ditentukan.

Dari uraian dimensi disiplin diri diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan cukup dapat hadir tepat waktu di kantor, dapat melaksanakan tugas tanpa pengawasan, dapat melayani *users* perpustakaan dengan baik, serta dapat

menyelesaikan pekerjaan sesuai d engan target ke rja y ang di tentukan oleh pimpinan. Hal i ni menunjukkan adanya pe ngaruh yang s angat be sar antara kepemimpinan transformasional wanita yang dijalankan oleh Kepala Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang yang cukup da lam memberi stimulasi intelektual dengan menciptakan iklim y ang kondus if da lam lingkungan kerja. Melalui p engaruh bersifat i dealnya pi mpinan mereka s elalu menanamkan nilai-nilai jujur dan bertanggung jawab. Disamping i tu, juga selalu menanmkan rasa simpati yang tinggi terhadap keluhan *users* dalam rangka memberikan pelayanan informasi yang *excellent* demi t ercapainya ke puasan bagi *users* perpustakaan. Melalui i nspirasi d an motivasinya pi mpinan mereka da pat menentukan standar yang t inggi yang s eharusnya da pat di capai ka ryawan dalam m elaksanakan tugas serta m ampu meyakinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas de ngan baik. Sehingga pa da a khirnya be rdampak pos itif terhadap pe ningkatan produkt ivitas karyawannya.

Kelima dimensi produktivitas ke rja y ang t elah penulis ur aikan di a tas, dapat di simpulkan bahwa v ariabel ef ektivitas, efisiensi, pengetahuan, keterampilan maupun disiplin diri pa da ka ryawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang m enunjukkan bahwa produktivitas ke rja mereka bagus. Hal i ni t idak terlepas da ri g aya ke pemimpinan t ransformasional w anita y ang selama ini di jalankan oleh Kepala P erpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang tersebut.

4.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Wanita Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang Secara Individual (Parsial)

Pengujian hipotesis pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel tergantung berdasarkan perbandingan dimana nilai $t_{hitung} > t_{tabel.}$ Hasil penelitian ini berdasarkan nilai t_{hitung} dari variabel kharisma (3,265), variabel pengaruh bersifat ideal (0,024), variabel pemberi inspirasi dan motivasi (1,800), variabel stimulasi intelektual (-0,666) dan perhatian bersifat individual (1,784). Atau bisa juga dikatakan bahwa variabel kharisma mempunyai tingkat signifikansi 0,003 dengan t_{hitung} sebesar 3,265 > t_{tabel} sebesar 2,03. Dan karena probabilitas (0,003) jauh lebih kecil dari 0,05 (5%) maka variabel kharisma tersebut memang mempengaruhi variabel dependent. Maka dari itu pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual dan perhatian bersifat individual tidak terbukti memiliki pengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Dalam penelitian ini terbukti bahwa hanya variabel kharisma mempunyai pengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Hal tersebut dikarenakan seorang pemimpin yang kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikutnya, mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin-pemimpin tersebut adalah benar, menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, merasa

sayang terhadap pemimpin tersebut, terlibat secara emosional dalam misi kelompok dan organisasi, bukan sekedar percaya dan menghormati terhadap kepemimpinannya, tetapi juga mengidolakan dan memuja pimpinan sebagai pahlawan. Disamping itu, pemimpin kharismatik secara spesifik sering dihubungkan dengan gaya bicaranya, tatapan matanya, gaya/gerak tubuhnya dan ekspresi wajahnya, yang dinilai dan dirasakan sangat berwibawa (House dalam Yukl, 1998 : 269).

Pengujian hipotesis juga menggunakan R^2 parsial untuk membuktikan pengaruh variabel yang dominan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Penelitian ini berdasarkan koefisien parsial yang menunjukkan bahwa nilai R^2 parsial variabel kharisma (0,1927), variabel pengaruh bersifat ideal (0,0004), variabel pemberi inspirasi dan motivasi (0,0480), variabel stimulasi intelektual (0,0543) dan perhatian yang bersifat individual (0,0600). Dilihat dari nilai R^2 parsial maka variabel yang dominan/nilai R^2 parsialnya paling besar terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang adalah kharisma sehingga dengan adanya kharisma berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Secara tradisional, kharisma (Pounder, 2003 : 6 dalam Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi, Vol. 4 No. 3, 2004 : 318-319) dipandang sebagai sesuatu hal yang sudah menjadi sifat bawaan (inheren) seseorang. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role* model dalam perilaku, sikap dan komitmen bagi bawahannya. Pemimpin yang memiliki ciri ini sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya,

menanggung ri siko be rsama, t idak m empergunakan ke kuasaannya unt uk kepentingan pr ibadi, be rtindak unt uk m endahulukan ke pentingan ora ng l ain daripada kepentingan diri sendiri, memperlihatkan keahliannya, memberi visi dan *sense of mission* serta m enanamkan r asa ba ngga ke pada ba wahannya. Melalui p engaruh s eperti i tu, pa ra ba wahan a kan m enaruh re spek, r asa kagum, dan percaya ke pada pe mimpinnya, sehingga m ereka be rkeinginan untuk melakukan hal y ang s ama s ebagaimana y ang di lakukan oleh pemimpinnya.

Seorang pe mimpin wanita yang kha rismatik adalah pemimpin yang mempunyai kekhasannya s endiri, namun dalam be berapa ha l ke pala perpustakaan wanita bi sa l ebih teliti dan telaten. Dalam m emberikan keputusan, bimbingan, nasehat, pujian/kritik kepala perpustakaan wanita bisa menonjolkan *inner beauty* nya sehingga penerimaan yang diterima karyawan bisa menjadi lebih baik. Seorang wanita yang menjadi pemimpin cenderung lebih m enonjol ku alitas kha rismanya da ri ka ryawan bawahannya. Senada dengan a pa yang di kemukakan ol eh Kartono (2004 : 39) yang m enyatakan bahwa sebagai i ndividu, pemimpin itu harus m emiliki ke lebihan daripada yang dipimpinnya karena pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus de ngan/tanpa pe ngangkatan re smi, da pat mempengaruhi ke lompok yang di pimpinnya, s erta unt uk melakukan us aha b ersama m engarah pa da pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Adanya kha risma yang di miliki ke pala p erpustakaan yang dinyatakan sebagai s arana unt uk menuntut ke patuhan disebabkan karena ada nya s ifat

feminim y ang m asih nampak dalam gaya ke pemimpinannya. Hal i ni dikarenakan wanita lebih luwes dan lebih ramah dalam berinteraksi dengan karyawan ba wahannya m aupun ora ng l ain. Secara s pesifik d idukung ol eh gaya bi caranya, tatapan matanya, gaya/gerak tubuhnya da n ekspresi wajahnya, yang di nilai d an dirasakan sangat be rkharisma. Dimana s eorang wanita m emiliki s ifat d asar l embut, bijaksana, pe nuh pengertian serta memiliki perhatian pada bawahannya, namun disisi lain kepala perpustakaan wanita juga dituntut untuk tegas dalam bersikap sesuai dengan amanah yang dibebankan ke padanya. Sehingga da lam ha l i ni, karyawan Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang memang l ebih enggan berlaku menyimpang karena wanita yang memimpin.

Disamping i tu, adanya ka rakteristik yang di miliki ol eh Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah seperti yang telah diuraikan di atas sama dengan teori kepemimpinan kharismatik Robert House dalam Isnawati (2006 : 66) yang m enyatakan ba hwa pa ra p emimpin i ni m empunyai karakteristik yang m encolok seperti k epercayaan & ha rapannya yang t inggi pada bawahan, visi ideologi yang menimbulkan pengaruh kuat, menggunakan contoh da n teladan pr ibadi pa da ba wahannya. P ara pe ngikutnya mengidentifikasikan keseluruhan identitas dirinya dengan visi dan misi sang pemimpin, menunjukkan loyalitas yang sangat kuat, berusaha menjiwai nilai-nilai s ang pe mimpin serta pe rilakunya, dan mempunyai ha rga di ri m elalui hubungannya dengan sang pemimpin. Studi yang dikemukakan oleh Conger dan K anungo m enurut S afaria (2004 : 61) m enyatakan ba hwa pe mimpin

kharismatik da pat m enumbuhkan pros es at ribusi kha rismatik sehingga pengikutnya m empunyai ke percayaan di ri y ang t inggi, keterampilan manajemen yang mengagumkan, sensivitas sosial dan empati.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian sebagai berikut :

1) Hipotesis pertama yang diajukan menyatakan apakah dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional wanita yang terdiri dari kharisma, pengaruh bersifat ideal, pemberi inspirasi dan motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian bersifat individu secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang telah terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat pada pengujian ditemukan nilai F_{hitung} sebesar 17,896 > F_{tabel} yaitu sebesar 2,49. Dan karena probabilitas (0,000) terbukti lebih kecil dari 0,05 (5%) maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang. Atau dapat di simpulkan bahwa variabel kharisma (X_1), pengaruh bersifat ideal (X_2), pemberi inspirasi dan motivasi (X_3), stimulasi intelektual (X_4), perhatian bersifat individual (X_5) secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang (Menolak H0 dan menerima H1)

2) Hipotesis ke dua yang diajukan menyatakan apakah dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional w anita yang t erdiri da ri kha risma, pengaruh bersifat i deal, pemberi i nspirasi da n m otivasi, stimulasi intelektual, serta pe rhatian bersifat i ndividu secara pa rsial m emiliki pengaruh yang s ignifikan terhadap produktivitas ke rja k aryawan Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang t idak terbukti kebenarannya. Hal i ni da pat di lihat pa da pe ngujian nilai t_{hitung} yang diperoleh m asing-masing variabel be bas di mana v ariabel kha risma (X_1) sebesar 3,265 ; p engaruh be rsifat ideal (X_2) s ebesar 0,024 ; v ariabel inspirasi y ang m emotivasi (X_3) s ebesar 1,800 ; v ariabel s timulasi intelektual (X_4) s ebesar -0,666 dan variabel pe rhatian bersifat i ndividual (X_5) s ebesar 1,784. Dari ke lima ni lai t_{hitung} dimana ni lainya l ebih besar dari ni lai t_{tabel} 2,03 yaitu hanya ni lai v ariabel kha risma s aja. Sehingga secara parsial variabel pengaruh bersifat ideal (X_2), variabel inspirasi yang memotivasi (X_3), variabel stimulasi intelektual (X_4) dan variabel perhatian bersifat i ndividual (X_5) tidak terbukti m emiliki pe ngaruh secara pa rsial. Jadi dari kelima variabel bebas di atas hanya variabel kharisma saja yang terbukti m emiliki pe ngaruh secara p arsial t erhadap produktivitas ke rja karyawan Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang. Disamping itu, variabel kha risma be rpengaruh dom inan t erhadap produkt ivitas ke rja karyawan Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang, Karena setelah di lakukan pengujian s ecara p arsial terbukti ba hwa variabel

kharisma memiliki pengaruh yang paling dominan dibandingkan dengan faktor-faktor yang lainnya. Kesimpulan ini berdasarkan uji koefisien parsial yang menunjukkan bahwa nilai R^2 parsial dari variabel kharisma (0,239), variabel pengaruh bersifat ideal (0,000 016), variabel inspirasi yang memotivasi (0,087), variabel stimulasi intelektual (0,013) dan variabel perhatian bersifat individual (0,086).

3) Secara umum wanita yang menjadi pimpinan mempunyai karakter dan keistimewaan tersendiri. Sehingga tidak akan menjadi masalah apabila Kepala Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang dipegang oleh wanita, asalkan memiliki sikap profesionalisme dan kemampuan memimpin yang mempunyai wacana ke depan, bisa memotivasi, mengajak dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja sama dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi yaitu secara terus menerus mengembangkan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

4) Hendaknya seorang wanita yang menjadi pemimpin tidak perlu diperdebatkan lagi dari segi gendernya. Karena asumsi di masyarakat menyatakan bahwa wanita tidak cocok bila terjun di sektor publik. Artinya bahwa dalam Megatrend 2000 timbul kemajuan yaitu kebangkitan gerakan wanita, dimana baik wanita maupun pria mempunyai kedudukan setara untuk terjun pada sektor publik.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang di peroleh dari h asil pe nelitian s erta pengujian yang telah dilakukan, maka penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1) Bagi Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang

- Agar pr oduktivitas ke rja ka ryawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang da pat di tingkatkan, sebaiknya ke pala perpustakaan t etap mempertahankan gaya ke pemimpinan transformasional/demokratis & partisipatifnya sehingga dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang di waktu-waktu yang akan datang.
- Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terbukti secara parsial bahwa variabel k harisma m emberikan pengaruh dom inan terhadap produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang, maka hendaknya kepala perpustakaan tersebut dapat mempertahankan kharisma yang di milikinya a gar membuat karyawan merasa percaya, bangga j ika bekerja s ama de ngan ke pala pe rpustakaan, dapat m embuat s eluruh karyawan meneladani semua tindakan kepala perpustakaan, meningkatkan optimisme karyawan dalam m enghadapi m asa de pan, m endorong karyawan untuk da pat menyampaikan i de-ide da n opi ni kreatif mereka dalam mengembangkan Perpustakaan U niversitas M uhammadiyah Malang.

- Disamping i tu, untuk v ariabel-variabel yang l ainnya j uga ha rus t erus ditingkatkan agar produktivitas kerja karyawan terus meningkat di waktu-waktu yang akan datang.
- Perpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang diharapkan unt uk senantiasa b isa m ensosialisasikan peran g ender da lam ke pemimpinan. Ini be rarti o rganisasi pe rpustakaan di harapkan untuk selalu memberi dukungan ba gi be rbagai upa ya unt uk menghilangkan be rbagai be ntuk diskriminasi jenis kelamin dalam bidang aktivitas publik. Bahwa baik itu pria dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk saling dipimpin dan memimpin, asal masing-masing i ndividu mempunyai ke mampuan *leadership* yang bisa mengajak dan mengarahkan karyawannya untuk bisa bekerjasama dengan baik.

2) Bagi Ilmu Pengetahuan

- Hasil pe nelitian ini he ndaknya da pat di jadikan acuan dalam duni a pendidikan, khususnya da lam m emberikan pemahaman dan pengetahuan bagi m ahasiswa m engenai ke pemimpinan dengan jalan meningkatkan pelaksanaan atau variasi da lam g aya k epemimpinan. Serta di harapkan dapat d ipergunakan sebagai tambahan informasi d an referensi d alam aplikasi gaya ke pemimpinan dan keterampilan manajemen pada Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.
- Pemimpin wanita d iharapkan unt uk s elalu be rsikap profe sional da lam pelaksanaan pekerjaannya t erutama y ang be rkaitan dengan tugas da n

kapasitasnya s ebagai s eorang pe mimpin yang ha rus m emiliki s ikap profesionalisme dan kemampuan *leadership*. Hendaknya pemimpin wanita senantiasa m enambah dan memperluas w awasannya a gar da pat m enjadi teladan bagi karyawannya.

3) Bagi Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang

Hendaknya ke pala P erpustakaan Universitas M uhammadiyah Malang lebih banyak memberikan perhatian dan juga komunikasi t erhadap karyawannya secara bi jaksana ant ara ka ryawan yang satu dengan yang l ainnya sehingga para ka ryawan tidak akan salah m empersepsikan m aksud da n t ujuan da ri pemimpin tersebut.

Menjadi t auladan dalam pe rbuatan, ibadah, memiliki v isi yang j elas unt uk perkembangan perpustakaan, dapat menempatkan seseorang pada bidangnya, berwawasan ke depan serta mampu bekerja sama.

4) Agar produktivitas kerja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang da pat di tingkatkan, sebaiknya p erpustakaan tetap mempertahankan gaya ke pemimpinan transformasional/demokratis & pa rtisipatif s ehingga dapat m emberikan dorong an unt uk meningkatkan produ ktivitas ke rja karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

DAFTAR PUSTAKA

Algifari. *Analisis Teori Regresi*. Yogyakarta : BPFE, 2000.

Anoraga, Pandji. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta : Rineka Cipta, 1992.

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi 5. Jakarta : Rineka Cipta, 2002.

Bass, Bernard M. & Avolio J. Bruce. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California, CA : Sage Publications, 1994.

Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Kencana, 2008.

Daft, Richard L. *Manajemen*. Edisi kelima. Jakarta : Prenhallindo, 2003.

Damayanti, Ninin. *Produktivitas Kerja di Indonesia Sangat Rendah*. Jakarta : Tempo Interaktif, 2007, diakses tanggal 9 Desember 2009; tersedia pada http://www.tempointeraktif.com/hg/nasional/2007/11/01/brk,20071101-110547,id.html

Dayao, Dinna. *Ways Women Lead*. Philippines : World Executive Digest : Magazine for Management Excellence. March, 1995.

Djasmoredjo, Benedicta Muljani. *"Persepsi Karyawan Laki-laki terhadap Pemimpin Perempuan : Apakah Pemimpin Perempuan Lebih Bersifat Asuh daripada Pemimpin Laki-laki"* dalam *Jurnal Widya Manajemen dan*

Akuntansi Vol. 4, No. 3, Desember 2004 halaman 316-333. Surabaya : Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala, 2004.

Djohantini, Siti Noordjannah dan T. Hani Handoko. *Relationship Charismatic Leadership between A Followers Reverence, Trust, Satisfaction, Collective Identity, Group Task Performance and Empowerment* dalam Jurnal SOSIOSAINS, Vol. 19 (1) Edisi Januari 2006 hal 31-44. Yogyakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada, 2006.

Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kedua. Semarang : Universitas Diponegoro, 2004.

Gulo, W. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005.

Gumilar, Rakhmi. *Hubungan Antara Persepsi terhadap Kepemimpinan Wanita dengan Disiplin Kerja.* Surakarta : Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2009. Diakses tanggal 9 Desember 2009; tersedia pada http://etd.eprints.ums.ac.id/3705/2/F100040084.pdf.

Handoko, T. Hani. *Manajemen.* Edisi ke-2. Yogyakarta : BPFE-UGM, 2003.

Illich, Ivan. *Matinya Gender*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2007.

Isnawati, Feni. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Wanita Polisi terhadap Tingkat Kinerja Aparat Unit-unit Operasional Kepolisian Resort Surabaya Timur.* Surabaya : Universitas Airlangga, 2006.

Istiningsih. " *Peranan Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Bagian Produksi Pada PT. Sinarindo"* dalam *Jurnal Bisnis Perspektif (BIP's)* Vol. 1, N o. 2, J uli 2009 ha laman 66 -73. Surabaya : Fakultas Ekonomi Unika Darma Cendika, 2009.

Johannes, A ntonius. *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Salesman Kanvas"* dalam *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi* Vol. 2, N o. 3 , D esember 2002 ha laman 224 -240. Surabaya : Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala, 2002.

Kartono, K artini. *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2004.

Locke, Edwin A. *Esensi Kepemimpinan : Empat Kunci Untuk Memimpin Dengan Penuh Keberhasilan*. Jakarta : Mitra Utama, 2002.

Mangkuprawiro, S jafri. *Produktivitas dan Budaya Kerja Indonesia*. Bogor : Institut Pertanian Bogor, 2008, diakses tanggal 9 Desember 2009; tersedia pada http://indosdm.com/produktifitas-dan-budaya-kerja-indonesia

Mentari, Gita. *Persepsi Karyawan Outbondcall terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja pada Divisi Personal Customer Care di PT Telkom, TBK Jakarta Pusat*. Depok : Universitas Indonesi, 2008, diakses tanggal 9 Desember 2009; tersedia pada http://www.garuda.dikti.go.id/jurnal/detil/id/0:6768/q/Gita%20Mentari/offset/0/limit/1

Moeljono, Djokosantoso. *Lead ! : Galang Gagas Tantangan, SDM, Kepemimpinan, dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Elex Media Komputindo, 2005.

Mosse, Julia Cleves. *Gender dan Pembangunan*. Yogyakarta : Rifka Anisa Women's Crisis Center dan Pustaka Pelajar Yogyakarta, 1996.

Mustafa, Zainal Eq dan Agus R. *Pengaruh Kecerdasan Emosi terhadap Produktifitas Kerja Karyawan pada Fungsi Operasi & Penunjang PT. PERTAMINA (PERSERO) Unit Pengolahan Balongan Indramayu* dalam jurnal SINERGI Vol. 9 No.2, Juni 2007 hal. 179-182. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, 2007.

Nanus, Burt. Kata Pengantar Warren Bennis; Alih Bahasa Frederik Ruma. *Kepemimpinan Visioner Menciptakan Kesadaran Akan Arah dan Tujuan di Dalam Organisasi*. Jakarta : Prenhallindo, 1991.

Natsir, Syahrir. Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia. Vol. 01 /Th. XXXV, Edisi Januari 2006. Jakarta : Universitas Indonesia, 2006.

Noegroho, Tjitra Oentoeng *"Pengaruh Unsur-unsur Motivasi terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Perusahaan"* dalam *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi* Vol. 2, No. 1, April 2002 halaman 70-84. Surabaya : Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala, 2002.

Ollenburger, Jane C. dan Helen A. Moore. *Sosiologi Wanita*. Jakarta : Rineka Cipta, 2002.

Pareke, Fahrudin J s. " *Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan : Sebuah Agenda Penelitian"* dalam *Jurnal Fokus Ekonomi* – Vol.3 – No.2 – Agustus 2004. Bengkulu : Fakultas E konomi Jurusan M anajemen Universitas B engkulu, 2004, di akses 16 D esember 2009; tersedia p ada http://id-jurnal.blogspot.com/2008_04_05_archive.html.

Pembayun, Ellys Lestari. *Perempuan VS Perempuan : Realitas Gender, Tayangan Gosip, dan Dunia Maya*. Bandung : NUANSA, 2009.

Pounder, J ames S . *"Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction"* dalam *Journal of Management Development*. Vol. 22 No. 1, 2003. page 6-13. London : MCB UP Ltd, 2003.

Pradiptasari, D yah. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Staf Pengajar SMU Trimurti Surabaya*. Surabaya : U niversitas Airlangga, 2006.

Prijosaksono, Aribowo dan Roy Sembel. *Belajar dari Wanita Pemimpin*. Jakarta : Harian U mum S ore S inar H arapan, 2003. di akses t anggal 9 D esember 2009; tersediapadahttp://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/mandiri/2004/0420/man01.html.

Rahayu, E va M artha. *Wanita Pun Bisa Meraih Puncak Karier*. S WA 07/ XXV/ 2-15 April 2009.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior.* Tenth Edition. *Perilaku Organisasi edisi kesepuluh*. Jakarta : INDEKS Gramedia, 2006.

Safaria, Triantoro. *Kepemimpinan*. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004.

Santoso, Singgih. *SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo, 2001.

Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju, 2001.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta : Lembaga Penelitian, Pendidikan, dan Penerangan Ekonomi dan Sosial, 1995.

Sinungan, Muchdarsyah. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara, 2008.

Sugiyono. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta, 2009.

Sumarsono, Sonny. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004.

Supartha, Wayan Gede. " *Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemda terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar"* dalam *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 9, No. 2, September 2007 halaman 107-116. Surabaya : Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Kristen PETRA, 2007.

Susilawati, C. Erna *"Transformasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Perubahan Peran Sumber Daya Manusia"* dalam *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi* Vol. 4, No. 1, April 2004 halaman 96-104. Surabaya : Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala, 2004.

Suyanto, Bagong, dkk. *Metode Penelitian Sosial : Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta : Kencana, 2006.

Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka, 2001.

Timpe, A. Dale (editor). *Produktivitas (Seri Manajemen Sumber Daya Manusia).* Jakarta : Elex Media Komputindo, 2000.

Umar, Husein. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.* Edisi. Revisi & Perluasan. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2005.

Valentine, Sean & Lynn Godkin. *"Supervisor Gender, Leadership Style and Perceived Job Design"* dalam *Woman in Management Review*. Vol. 15, No. 3, page 117-129. London : MCB University Press, 2000.

Wulandari, Septi Tri. *Perbedaan Sikap Karyawan Laki-laki & Karyawan Perempuan terhadap Kepala Perpustakaan yang Berjenis Kelamin Perempuan*. Surabaya : Universitas Airlangga, 2008.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi.* Edisi ke tiga. Jakarta : Prenhalindo, 1998.

Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi.* Edisi kelima. Jakarta : INDEKS Gramedia, 2005.

PROGRAM ALIH JALUR ILMU INFORMASI DAN PERPUSTAKAAN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS AIRLANGGA

No. Kuesioner :

Selamat pagi/siang,

Terlampir saya sampaikan kepada Bapak/Ibu/Saudara daftar pertanyaan dan pernyataan yang semata-mata saya maksudkan untuk mengetahui ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Wanita Terhadap Produktivitas Kerja Pustakawan di Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.***

Daftar pertanyaan dan pernyataan ini semata-mata akan saya gunakan untuk kepentingan ilmiah dan dalam rangka penyelesaian tugas akhir saya sebagai Mahasiswa Program Alih Jalur Ilmu Informasi & Perpustakaan FISIP-UNAIR. Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara berikan pada kuesioner ini akan saya jamin kerahasiaannya dan tidak akan digunakan selain untuk kepentingan penulisan skripsi.

Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara tidak dinilai benar atau salahnya tetapi saya sangat mengharapkan kejujuran dan keikhlasannya dalam menjawab setiap pertanyaan kuesioner yang telah saya sediakan. Dan saya berharap diisi sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu/Saudara ketahui dan alami demi validitas dan keakuratan data penelitian. Untuk itu jawaban-jawaban jujur yang anda berikan akan sangat berguna. Karena hasil penelitian ini untuk kepentingan ilmiah dan pengembangan sumber daya manusia secara konseptual dan praktis yang diharapkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perpustakaan, khususnya Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Malang.

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara mengisi daftar pertanyaan dan pernyataan ini dengan sebenar-benarnya, saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Ana Pancaringtias

IDENTITAS RESPONDEN

(Mohon diisi dengan lengkap) :

1. Usia : …… Tahun
2. Jenis Kelamin : Laki-Laki / Perempuan (coret yang tidak perlu)
3. Pendidikan Terakhir : SD/SLTP/SLTA/Diploma/PT (coret yang tidak perlu)
4. Gol/Pangkat : ……..
5. Jabatan Sekarang : ……
6. Masa Kerja : ……... Tahun
7. Lama bekerja di posisi sekarang : ……... Tahun

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER :

Berilah tanda (√) pada jawaban responden berdasarkan pilihan jawaban (1 2 3 4 5) dengan asumsi menunjukkan sikap/perilaku y ang b ersifat n egatif (*unfavourable*) k e si kap/perilaku y ang b ersifat p ositif (*favourable*) y ang menurut anda p aling s esuai d engan gaya kepemimpinan (atasan l angsung) d alam o rganisasi p erpustakaan a nda. Adapun keterangan dari jawaban yang anda berikan sebagai berikut :

Keterangan **:** **1 = Sangat Tidak Setuju (STS)** **4 = Setuju (S)**

2 = Tidak Setuju (TS) **5 = Sangat Setuju (SS)**

3 = Cukup Setuju (CS)

I. Aspek Kepemimpinan Transformasional, dengan indikator-indikator :

A. Kharisma :

Item Pengukuran		Jawaban Responden				
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
1.	Saya p ercaya p ada p impinan, sehingga s aya m erasa t enang j ika berada di dekatnya.					
2.	Saya m erasa k agum p ada p impinan sehingga d apat s aya j adikan contoh.					
3.	Pimpinan dapat membuat saya loyal kepadanya, sehingga saya akan mengerjakan semua yang ia perintahkan.					
4.	Pimpinan sa ya d apat m enyelesaikan m asalah y ang s angat su lit sekalipun.					

5.	Pimpinan saya mendahulukan kepentingan organisasi perpustakaan daripada kepentingan pribadinya.					
6.	Pimpinan saya peka terhadap lingkungan dengan membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan kepada karyawan.					
7.	Pimpinan saya tegas dalam mengambil tindakan dengan memberikan sanksi yang sesuai dengan tingkat kesalahan dan memberi penghargaan sesuai prestasi yang dicapai karyawan.					
8.	Pimpinan saya secara detil, jelas dan mudah dimengerti memberikan contoh ketika ada pekerjaan/tugas baru.					
9.	Pimpinan saya secara jelas memberikan visi dan misi perpustakaan dalam hal pelaksanaan tugas pekerjaan saya.					

B. Pengaruh Bersifat Ideal :

Item Pengukuran		Jawaban Responden				
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
1.	Pimpinan saya memberikan pengarahan yang mengagumkan dari segi pemikiran.					
2.	Pimpinan saya menanamkan rasa memiliki terhadap arti penting visi, serta misi organisasi perpustakaan.					
3.	Pimpinan saya menanamkan rasa simpati yang tinggi terhadap keluhan *users* dalam rangka memberikan pelayanan informasi yang *excellent* demi tercapainya kepuasaan bagi *users* perpustakaan.					
4.	Pimpinan saya sering menanamkan nilai-nilai *positive-thinking*, jujur, bertanggung-jawab, serta keyakinan kepada karyawan .					

C. Pemberi Inspirasi dan Motivasi

Item Pengukuran		Jawaban Responden				
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
1.	Pimpinan saya sering memberikan motivasi dalam pelaksanaan tugas atau motivasi untuk berprestasi.					
2.	Pimpinan saya sering menciptakan komitmen terhadap tujuan organisasi perpustakaan.					

3.	Pimpinan s aya s ering m enggugah *spirit* kerjasama d alam t im melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.					
4.	Pimpinan saya sering memberi penghargaan terhadap hasil kerja.					
5.	Pimpinan saya d apat m enentukan st andar t inggi yang seharusnya dapat saya capai dalam melaksanakan tugas.					
6.	Pimpinan sa ya t idak pernah b ertanya pada sa ya, selain a pa yang benar-benar penting dalam melakukan pekerjaan.					
7.	Pimpinan s aya d apat m engkomunikasikan tujuan-tujuan p enting dengan cara sederhana.					
8.	Pimpinan saya mampu meyakinkan saya untuk menyelesaikan tugas dengan baik.					
9.	Pimpinan s aya mampu memberikan b erbagai gagasan y ang mendorong t ercapainya p engembangan p erpustakaan d imasa yang akan datang.					
10.	Pimpinan sa ya senantiasa mendiskusikan d engan s aya d an karyawan lain m engenai k ondisi i deal perpustakaan dimasa y ang akan datang.					
11.	Pimpinan sa ya sering m emberikan d orongan k husus k etika saya belum berhasil melakukan pekerjaan.					

D. Stimulasi Intelektual

Item Pengukuran		Jawaban Responden				
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
1.	Pimpinan saya sering memunculkan ide-ide baru.					
2.	Pimpinan saya sering memberi solusi kreatif terhadap permasalahan pekerjaan .					
3.	Pimpinan sa ya sering m enciptakan wawasan d an wacana m asa depan.					
4.	Pimpinan saya membimbing saya agar menggunakan data dan fakta dalam m enyelesaikan m asalah se hingga s aya t erdorong u ntuk berfikir secara rasional.					
5.	Pimpinan s aya membimbing s aya untuk se lalu d apat m emahami pendapat orang lain.					

6.	Ide p impinan s aya dapat m endorong s aya unt uk m emikirkan kembali beberapa ide yang belum pernah saya pikirkan sebelumnya.					
7.	Pimpinan s aya s ering m enciptakan i klim ya ng ko ndusif d alam lingkungan kerja.					
8.	Pimpinan saya sering memberikan dorongan inovasi dan kreatifitas.					
9.	Pimpinan s aya se ring m elibatkan karyawan dalam m engambil keputusan.					

E. Perhatian Bersifat Individual

Item Pengukuran		Jawaban Responden				
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
1.	Pimpinan sa ya se ring memberi perhatian t erhadap pe ngembangan karir karyawan.					
2.	Pimpinan s aya s ering m endengarkan d an m enaruh p erhatian p ada pendapat/gagasan karyawan.					
3.	Pimpinan s aya b erusaha m emenuhi k ebutuhan kerja yang s aya perlukan dengan menyediakan sarana yang mencukupi.					
4.	Pimpinan sa ya memberikan p erhatian se cara i ndividual k epada karyawan dengan mau mendengarkan keluhan, memberikan nasehat serta solusi t erhadap m asalah p ekerjaan yang sedang mereka hadapi.					
5.	Pimpinan s aya memberikan p erhatian k epada karyawan dengan memberikan hadiah khusus bagi mereka yang memiliki prestasi dan dapat menyelesaikan tugas lebih baik dari yang distandarkan.					
6.	Pimpinan sa ya s ering m emberikan p erhatian khusus k epada karyawan s eperti m engucapkan se lamat u lang t ahun, m endapat penghargaan tertentu atau menanyakan keadaan saat itu.					
7.	Pimpinan s aya sering m emberi b imbingan d an arahan p ada karyawan dalam pendelegasian tugas dan wewenang.					

II. Aspek Produktivitas Kerja, dengan indikator-indikator :

A. Efektivitas :

Item Pengukuran		Jawaban Responden				
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
1.	Anda dapat mencapai target kerja yang ditentukan.					
2.	Kuantitas kerja Anda meningkat setiap bulannya.					
3.	Anda merasakan kualitas kerja tinggi melalui kepuasan *users* dari pelayanan yang Anda berikan di perpustakaan.					
4.	Anda dapat menyelesaikan target kerja Anda sesuai dengan waktunya.					
5.	Hasil kerja Anda akurat dan teliti.					

B. Efisiensi :

Item Pengukuran		Jawaban Responden				
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
1.	Anda telah menggunakan fasilitas kantor hanya untuk kepentingan pekerjaan.					
2.	Waktu kerja Anda digunakan untuk kepentingan pekerjaan.					

C. Pengetahuan

Item Pengukuran		Jawaban Responden				
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
1.	Anda dapat berperan sesuai dengan posisi jabatan.					
2.	Anda telah melakukan pekerjaan Anda dengan baik.					
3.	Anda telah menguasai ketentuan dan prosedur pekerjaan yang ditentukan oleh pimpinan.					

D. Keterampilan

Item Pengukuran		Jawaban Responden				
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
1.	Anda memiliki kemampuan sesuai dengan pekerjaan.					
2.	Anda m elakukan p engambilan k eputusan d alam p ekerjaan ya ng Anda lakukan dengan tepat.					
3.	Anda telah mengatur jadwal pekerjaan dengan baik.					
4.	Anda d apat m enganalisa jenis p ekerjaan Anda se suai d engan kebutuhan perpustakaan.					

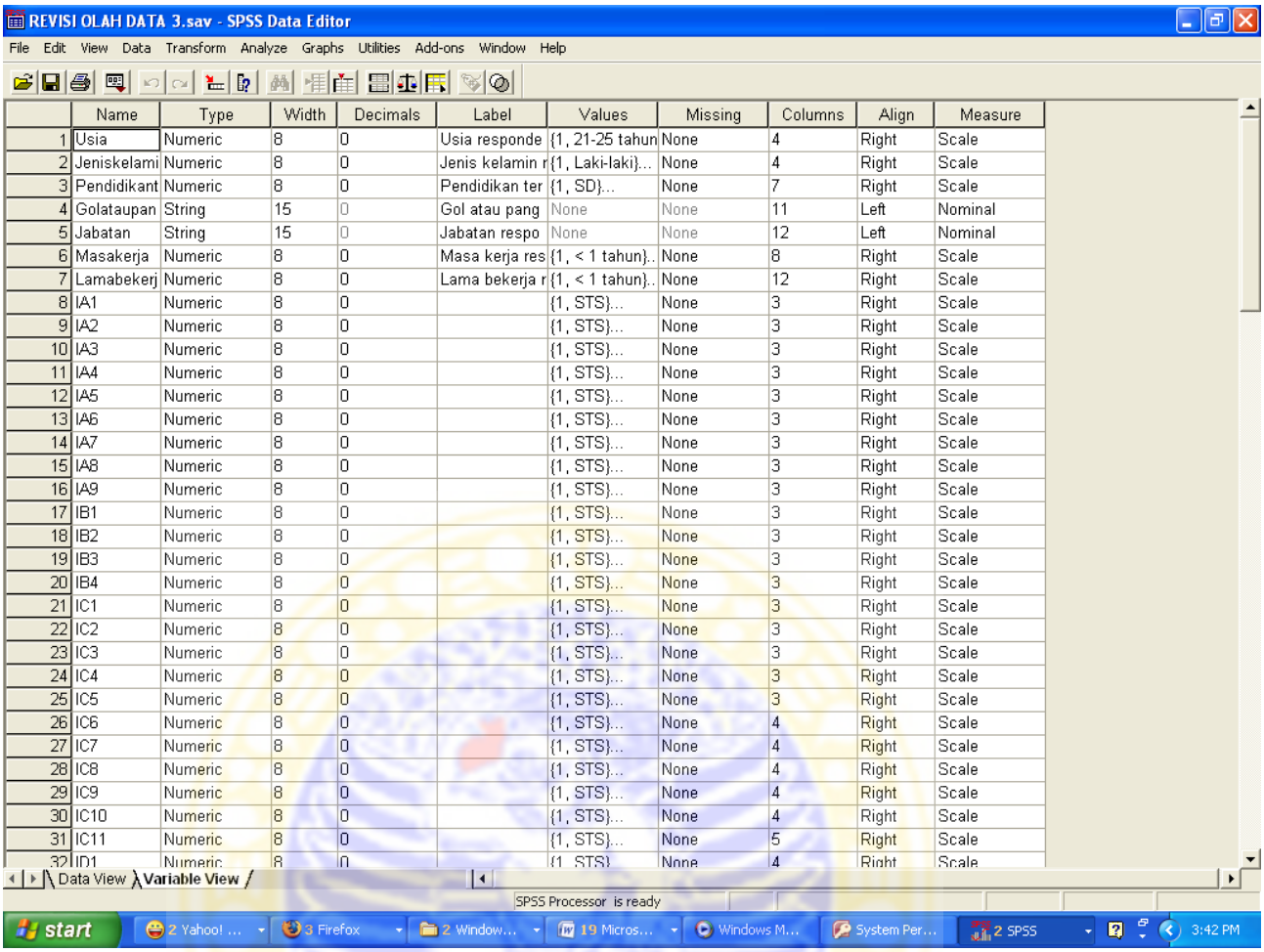
E. Disiplin diri

Item Pengukuran		Jawaban Responden				
		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
1.	Anda hadir tepat waktu di kantor.					
2.	Anda melaksanakan tugas tanpa pengawasan.					
3.	Anda telah melayani *users* perpustakaan dengan baik.					
4.	Anda m enyelesaikan p ekerjaan A nda s esuai d engan t arget kerja yang ditentukan oleh pimpinan.					

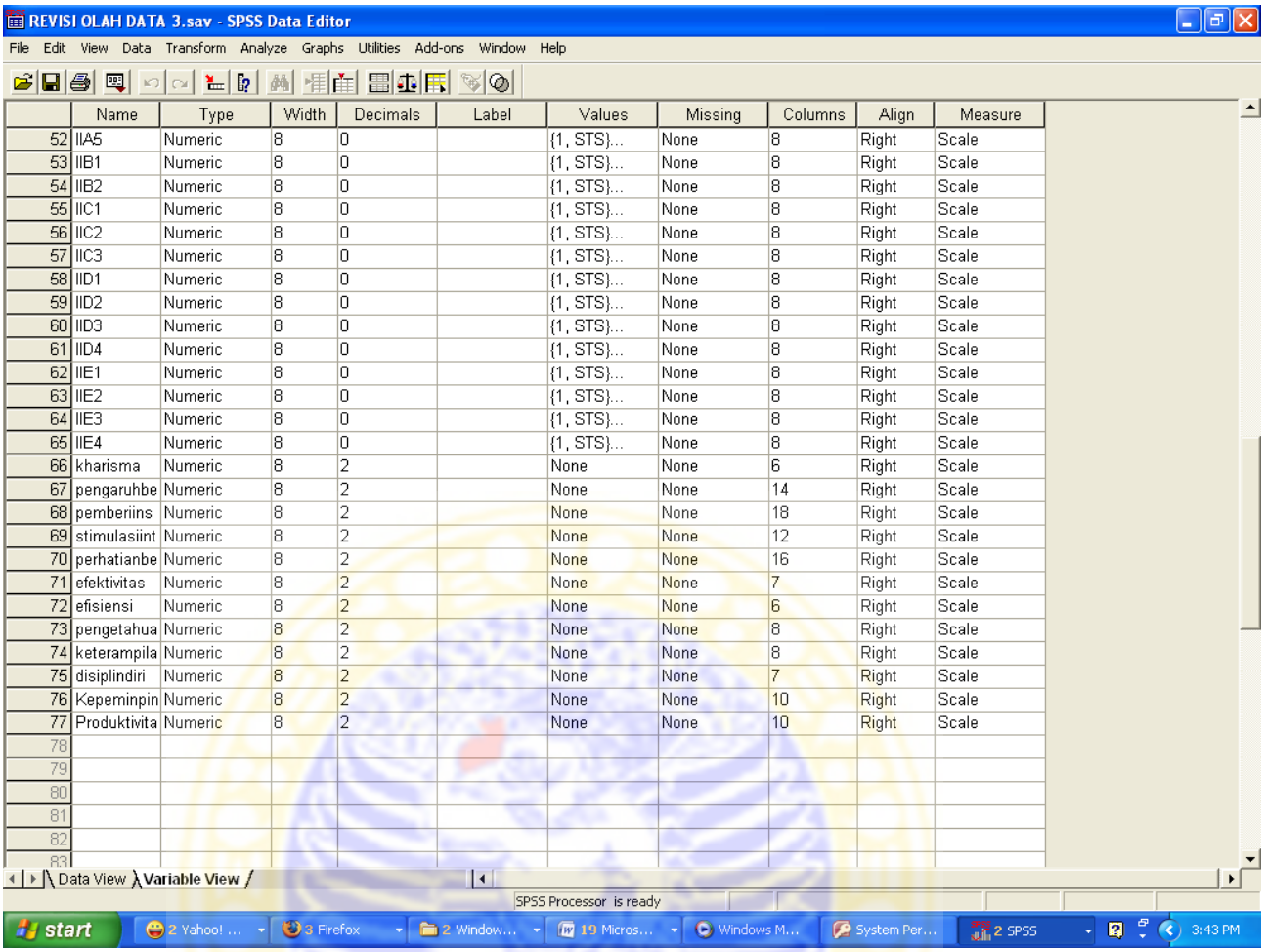
Terima Kasih Atas Partisipasinya

LAMPIRAN 2

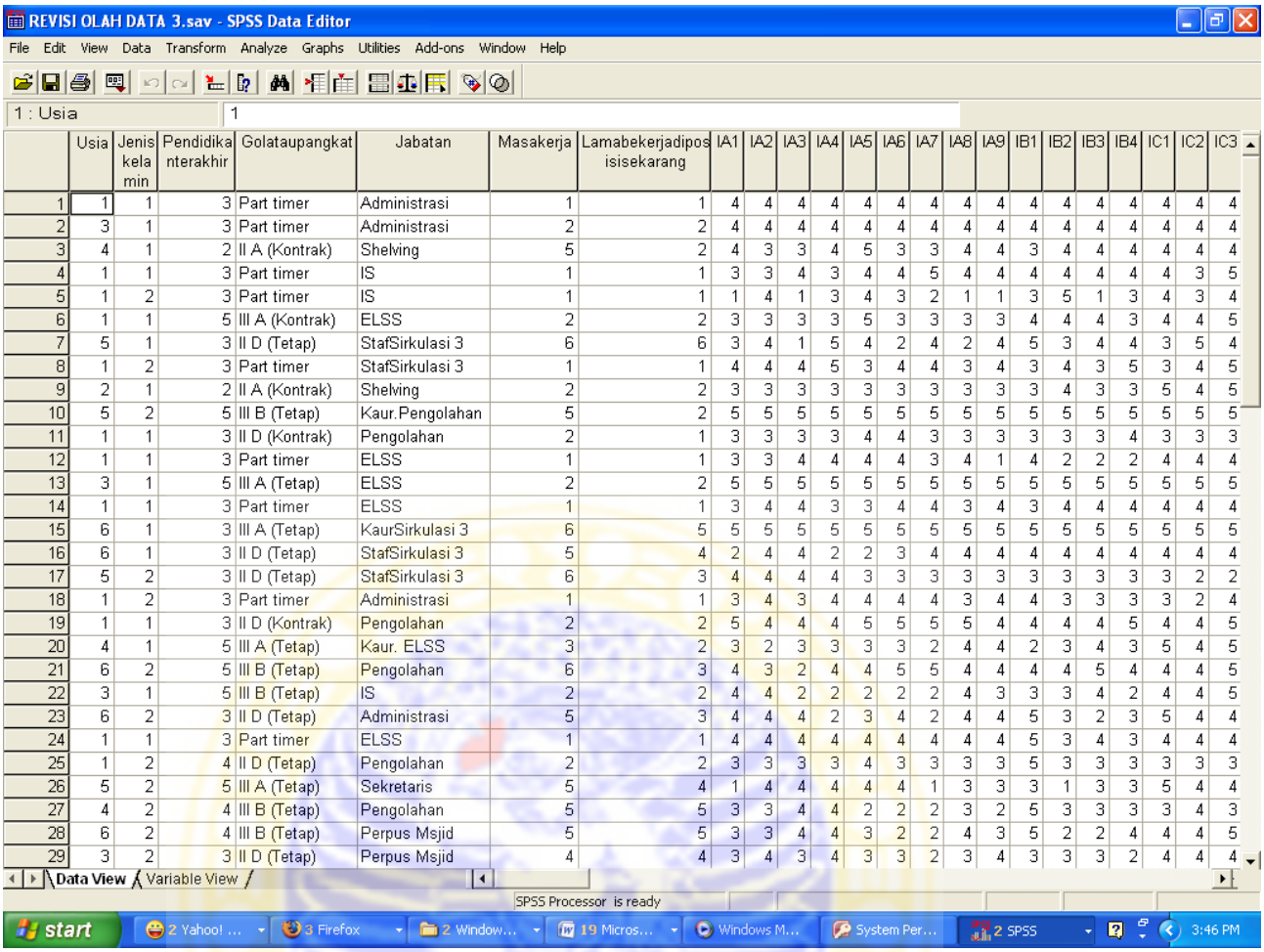
SURAT PENGANTAR PENELITIAN



	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	Usia	Numeric	8	0	Usia responde	{1, 21-25 tahun	None	4	Right	Scale
2	Jeniskelami	Numeric	8	0	Jenis kelamin r	{1, Laki-laki}...	None	4	Right	Scale
3	Pendidikant	Numeric	8	0	Pendidikan ter	{1, SD}...	None	7	Right	Scale
4	Golataupan	String	15	0	Gol atau pang	None	None	11	Left	Nominal
5	Jabatan	String	15	0	Jabatan respo	None	None	12	Left	Nominal
6	Masakerja	Numeric	8	0	Masa kerja res	{1, < 1 tahun}...	None	8	Right	Scale
7	Lamabekerj	Numeric	8	0	Lama bekerja r	{1, < 1 tahun}...	None	12	Right	Scale
8	IA1	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
9	IA2	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
10	IA3	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
11	IA4	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
12	IA5	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
13	IA6	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
14	IA7	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
15	IA8	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
16	IA9	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
17	IB1	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
18	IB2	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
19	IB3	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
20	IB4	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
21	IC1	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
22	IC2	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
23	IC3	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
24	IC4	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
25	IC5	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	3	Right	Scale
26	IC6	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	4	Right	Scale
27	IC7	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	4	Right	Scale
28	IC8	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	4	Right	Scale
29	IC9	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	4	Right	Scale
30	IC10	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	4	Right	Scale
31	IC11	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	5	Right	Scale
32	ID1	Numeric	8	0		{1, STS}	None	4	Right	Scale



	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
52	IIA5	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
53	IIB1	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
54	IIB2	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
55	IIC1	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
56	IIC2	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
57	IIC3	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
58	IID1	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
59	IID2	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
60	IID3	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
61	IID4	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
62	IIE1	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
63	IIE2	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
64	IIE3	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
65	IIE4	Numeric	8	0		{1, STS}...	None	8	Right	Scale
66	kharisma	Numeric	8	2		None	None	6	Right	Scale
67	pengaruhbe	Numeric	8	2		None	None	14	Right	Scale
68	pemberiins	Numeric	8	2		None	None	18	Right	Scale
69	stimulasiint	Numeric	8	2		None	None	12	Right	Scale
70	perhatianbe	Numeric	8	2		None	None	16	Right	Scale
71	efektivitas	Numeric	8	2		None	None	7	Right	Scale
72	efisiensi	Numeric	8	2		None	None	6	Right	Scale
73	pengetahua	Numeric	8	2		None	None	8	Right	Scale
74	keterampila	Numeric	8	2		None	None	8	Right	Scale
75	disiplindiri	Numeric	8	2		None	None	7	Right	Scale
76	Kepeminpin	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale
77	Produktivita	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale
78										
79										
80										
81										
82										
83										



REVISI OLAH DATA 3.sav - SPSS Data Editor

File Edit View Data Transform Analyze Graphs Utilities Add-ons Window Help

1 : Usia 1

	Usia	Jenis kelamin	Pendidikanterakhir	Golataupangkat	Jabatan	Masakerja	Lamabekerjadiposisisekarang	IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	IA6	IA7	IA8	IA9	IB1	IB2	IB3	IB4	IC1	IC2	IC3
1	1	1	3	Part timer	Administrasi	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	1	3	Part timer	Administrasi	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	1	2	II A (Kontrak)	Shelving	5	2	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	1	1	3	Part timer	IS	1	1	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5
5	1	2	3	Part timer	IS	1	1	1	4	1	3	4	3	2	1	1	3	5	1	3	4	3	4
6	1	1	5	III A (Kontrak)	ELSS	2	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5
7	5	1	3	II D (Tetap)	StafSirkulasi 3	6	6	3	4	1	5	4	2	4	2	4	5	3	4	4	3	5	4
8	1	2	3	Part timer	StafSirkulasi 3	1	1	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5
9	2	1	2	II A (Kontrak)	Shelving	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
10	5	2	5	III B (Tetap)	Kaur.Pengolahan	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	1	1	3	II D (Kontrak)	Pengolahan	2	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
12	1	1	3	Part timer	ELSS	1	1	3	3	4	4	4	4	3	4	1	4	2	2	2	4	4	4
13	3	1	5	III A (Tetap)	ELSS	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	1	1	3	Part timer	ELSS	1	1	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
15	6	1	3	III A (Tetap)	KaurSirkulasi 3	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	6	1	3	II D (Tetap)	StafSirkulasi 3	5	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	2	3	II D (Tetap)	StafSirkulasi 3	6	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
18	1	2	3	Part timer	Administrasi	1	1	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	4
19	1	1	3	II D (Kontrak)	Pengolahan	2	2	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5
20	4	1	5	III A (Tetap)	Kaur. ELSS	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	3	5	4	5
21	6	2	5	III B (Tetap)	Pengolahan	6	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
22	3	1	5	III B (Tetap)	IS	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4	2	4	4	5
23	6	2	3	II D (Tetap)	Administrasi	5	3	4	4	4	2	3	4	2	4	4	5	3	2	3	5	4	4
24	1	1	3	Part timer	ELSS	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4
25	1	2	4	II D (Tetap)	Pengolahan	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3
26	5	2	5	III A (Tetap)	Sekretaris	5	4	1	4	4	4	4	4	1	3	3	3	1	3	3	5	4	4
27	4	2	4	III B (Tetap)	Pengolahan	5	5	3	3	4	4	2	2	2	3	2	5	3	3	3	3	4	3
28	6	2	4	III B (Tetap)	Perpus Msjid	5	5	3	3	4	4	3	2	2	4	3	5	2	2	4	4	4	5
29	3	2	3	II D (Tetap)	Perpus Msjid	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	4	4

Data View / Variable View

SPSS Processor is ready

start | 2 Yahoo! ... | 3 Firefox | 2 Window... | 19 Micros... | Windows M... | System Per... | 2 SPSS | 3:46 PM

LAMPIRAN 4
FREKUENSI KARAKTERISTIK RESPONDEN

Frequencies

Statistics

Usia responden

N	Valid	40
	Missing	0

Usia responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-25 tahun	17	42.5	42.5	42.5
	26-30 tahun	3	7.5	7.5	50.0
	31-35 tahun	4	10.0	10.0	60.0
	36-40 tahun	5	12.5	12.5	72.5
	41-45 tahun	5	12.5	12.5	85.0
	46-50 tahun	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

Jenis kelamin responden

N	Valid	40
	Missing	0

Jenis kelamin responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	23	57.5	57.5	57.5
	Perempuan	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

Pendidikan terakhir responden

N	Valid	40
	Missing	0

Pendidikan terakhir responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTP	3	7.5	7.5	7.5
	SLTA	26	65.0	65.0	72.5
	DIPLOMA	3	7.5	7.5	80.0
	PT(S1)	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

Gol atau pangkat responden

N	Valid	40
	Missing	0

Gol atau pangkat responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	II A (Kontrak)	2	5.0	5.0	5.0
	II D (Kontrak)	2	5.0	5.0	10.0
	II D (Tetap)	8	20.0	20.0	30.0
	III A (Kontrak)	1	2.5	2.5	32.5
	III A (Tetap)	6	15.0	15.0	47.5
	III B (Tetap)	5	12.5	12.5	60.0
	Part timer	14	35.0	35.0	95.0
	Tenaga Lepas	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

Jabatan responden sekarang

N	Valid	40
	Missing	0

Jabatan responden sekarang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administrasi	4	10.0	10.0	10.0
	ELSS	5	12.5	12.5	22.5
	Fto copy+kantin	2	5.0	5.0	27.5
	GdungKulBrsama	1	2.5	2.5	30.0
	IS	3	7.5	7.5	37.5
	Kaur. ELSS	1	2.5	2.5	40.0
	Kaur.Pengolahan	1	2.5	2.5	42.5
	Kaur.PrpusPasca	1	2.5	2.5	45.0
	KaurSirkulasi 2	1	2.5	2.5	47.5
	KaurSirkulasi 3	1	2.5	2.5	50.0
	Pengolahan	5	12.5	12.5	62.5
	Perpus Msjid	2	5.0	5.0	67.5
	Sekretaris	1	2.5	2.5	70.0
	Shelving	2	5.0	5.0	75.0
	StafSirkulasi 1	1	2.5	2.5	77.5
	StafSirkulasi 2	3	7.5	7.5	85.0
	StafSirkulasi 3	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

Masa kerja responden

N	Valid	40
	Missing	0

Masa kerja responden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 tahun	14	35.0	35.0	35.0
	1-5 tahun	10	25.0	25.0	60.0
	6-10 tahun	1	2.5	2.5	62.5
	11-15 tahun	1	2.5	2.5	65.0
	16-20 tahun	8	20.0	20.0	85.0
	21-25 tahun	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

Lama bekerja responden diposisi sekarang

N	Valid	40
	Missing	0

Lama bekerja responden diposisi sekarang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 tahun	15	37.5	37.5	37.5
	1-5 tahun	12	30.0	30.0	67.5
	6-10 tahun	4	10.0	10.0	77.5
	11-15 tahun	3	7.5	7.5	85.0
	16-20 tahun	4	10.0	10.0	95.0
	21-25 tahun	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

LAMPIRAN 5
REKAP JAWABAN RESPONDEN

Frequencies

Statistics

		IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	IA6	IA7	IA8	IA9
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.43	3.60	3.55	3.70	3.85	3.50	3.35	3.58	3.58

Frequency Table

IA1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	7.5	7.5	7.5
	TS	1	2.5	2.5	10.0
	CS	18	45.0	45.0	55.0
	S	12	30.0	30.0	85.0
	SS	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IA2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	TS	2	5.0	5.0	7.5
	CS	14	35.0	35.0	42.5
	S	18	45.0	45.0	87.5
	SS	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IA3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	5.0	5.0	5.0
	TS	3	7.5	7.5	12.5
	CS	11	27.5	27.5	40.0
	S	19	47.5	47.5	87.5
	SS	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IA4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	10.0	10.0	10.0
	CS	13	32.5	32.5	42.5
	S	14	35.0	35.0	77.5
	SS	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IA5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	7.5	7.5	7.5
	CS	10	25.0	25.0	32.5
	S	17	42.5	42.5	75.0
	SS	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IA6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	12.5	12.5	12.5
	CS	17	42.5	42.5	55.0
	S	11	27.5	27.5	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IA7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	TS	9	22.5	22.5	25.0
	CS	13	32.5	32.5	57.5
	S	9	22.5	22.5	80.0
	SS	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IA8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	5.0	5.0	5.0
	TS	3	7.5	7.5	12.5
	CS	13	32.5	32.5	45.0
	S	14	35.0	35.0	80.0
	SS	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IA9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	5.0	5.0	5.0
	TS	2	5.0	5.0	10.0
	CS	12	30.0	30.0	40.0
	S	19	47.5	47.5	87.5
	SS	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		IB1	IB2	IB3	IB4
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.95	3.38	3.60	3.68

Frequency Table

IB1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	5.0	5.0	5.0
	CS	12	30.0	30.0	35.0
	S	12	30.0	30.0	65.0
	SS	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IB2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	5.0	5.0	5.0
	TS	4	10.0	10.0	15.0
	CS	17	42.5	42.5	57.5
	S	11	27.5	27.5	85.0
	SS	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IB3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	TS	4	10.0	10.0	12.5
	CS	11	27.5	27.5	40.0
	S	18	45.0	45.0	85.0
	SS	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IB4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	10.0	10.0	10.0
	CS	13	32.5	32.5	42.5
	S	15	37.5	37.5	80.0
	SS	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6	IC7	IC8	IC9	IC10	IC11
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.13	3.90	4.25	3.43	3.98	3.55	3.83	3.95	4.03	3.88	3.63

Frequency Table

IC1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	9	22.5	22.5	22.5
	S	17	42.5	42.5	65.0
	SS	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IC2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	5.0	5.0	5.0
	CS	6	15.0	15.0	20.0
	S	26	65.0	65.0	85.0
	SS	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IC3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.5	2.5	2.5
	CS	5	12.5	12.5	15.0
	S	17	42.5	42.5	57.5
	SS	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	TS	2	5.0	5.0	7.5
	CS	21	52.5	52.5	60.0
	S	11	27.5	27.5	87.5
	SS	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IC5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	8	20.0	20.0	20.0
	S	25	62.5	62.5	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IC6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	5.0	5.0	5.0
	TS	2	5.0	5.0	10.0
	CS	15	37.5	37.5	47.5
	S	14	35.0	35.0	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IC7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	5.0	5.0	5.0
	CS	10	25.0	25.0	30.0
	S	21	52.5	52.5	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IC8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	7.5	7.5	7.5
	CS	8	20.0	20.0	27.5
	S	17	42.5	42.5	70.0
	SS	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IC9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.5	2.5	2.5
	CS	10	25.0	25.0	27.5
	S	16	40.0	40.0	67.5
	SS	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IC10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	15.0	15.0	15.0
	CS	5	12.5	12.5	27.5
	S	17	42.5	42.5	70.0
	SS	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IC11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	9	22.5	22.5	22.5
	CS	7	17.5	17.5	40.0
	S	14	35.0	35.0	75.0
	SS	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		ID1	ID2	ID3	ID4	ID5	ID6	ID7	ID8	ID9
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.60	3.40	3.53	3.35	3.58	3.45	3.78	4.05	3.70

Frequency Table

ID1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.5	2.5	2.5
	CS	19	47.5	47.5	50.0
	S	15	37.5	37.5	87.5
	SS	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ID2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	TS	3	7.5	7.5	10.0
	CS	21	52.5	52.5	62.5
	S	9	22.5	22.5	85.0
	SS	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ID3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	TS	1	2.5	2.5	5.0
	CS	19	47.5	47.5	52.5
	S	14	35.0	35.0	87.5
	SS	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ID4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	9	22.5	22.5	22.5
	CS	15	37.5	37.5	60.0
	S	9	22.5	22.5	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ID5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	22	55.0	55.0	55.0
	S	13	32.5	32.5	87.5
	SS	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ID6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	7.5	7.5	7.5
	CS	21	52.5	52.5	60.0
	S	11	27.5	27.5	87.5
	SS	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ID7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.5	2.5	2.5
	CS	14	35.0	35.0	37.5
	S	18	45.0	45.0	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ID8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	CS	9	22.5	22.5	25.0
	S	16	40.0	40.0	65.0
	SS	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

ID9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	TS	3	7.5	7.5	10.0
	CS	11	27.5	27.5	37.5
	S	17	42.5	42.5	80.0
	SS	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.95	3.68	4.03	3.70	3.05	3.68	3.80

Frequency Table

IE1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	5.0	5.0	5.0
	CS	13	32.5	32.5	37.5
	S	10	25.0	25.0	62.5
	SS	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IE2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.5	2.5	2.5
	CS	18	45.0	45.0	47.5
	S	14	35.0	35.0	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IE3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.5	2.5	2.5
	CS	4	10.0	10.0	12.5
	S	28	70.0	70.0	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IE4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	5.0	5.0	5.0
	CS	14	35.0	35.0	40.0
	S	18	45.0	45.0	85.0
	SS	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IE5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	5.0	5.0	5.0
	TS	8	20.0	20.0	25.0
	CS	21	52.5	52.5	77.5
	S	4	10.0	10.0	87.5
	SS	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IE6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	5.0	5.0	5.0
	CS	14	35.0	35.0	40.0
	S	19	47.5	47.5	87.5
	SS	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IE7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	18	45.0	45.0	45.0
	S	12	30.0	30.0	75.0
	SS	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		IIA1	IIA2	IIA3	IIA4	IIA5
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.75	3.55	3.93	3.73	3.68

Frequency Table

IIA1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.5	2.5	2.5
	CS	15	37.5	37.5	40.0
	S	17	42.5	42.5	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IIA2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	TS	4	10.0	10.0	12.5
	CS	14	35.0	35.0	47.5
	S	14	35.0	35.0	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IIA3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.5	2.5	2.5
	CS	11	27.5	27.5	30.0
	S	18	45.0	45.0	75.0
	SS	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IIA4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	TS	3	7.5	7.5	10.0
	CS	9	22.5	22.5	32.5
	S	20	50.0	50.0	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IIA5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	TS	2	5.0	5.0	7.5
	CS	13	32.5	32.5	40.0
	S	17	42.5	42.5	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		IIB1	IIB2
N	Valid	40	40
	Missing	0	0
Mean		3.60	3.78

Frequency Table

IIB1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	2.5	2.5	2.5
	TS	4	10.0	10.0	12.5
	CS	13	32.5	32.5	45.0
	S	14	35.0	35.0	80.0
	SS	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IIB2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	7.5	7.5	7.5
	CS	10	25.0	25.0	32.5
	S	20	50.0	50.0	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		IIC1	IIC2	IIC3
N	Valid	40	40	40
	Missing	0	0	0
Mean		3.85	3.98	3.88

Frequency Table

IIC1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	7.5	7.5	7.5
	CS	9	22.5	22.5	30.0
	S	19	47.5	47.5	77.5
	SS	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IIC2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	10	25.0	25.0	25.0
	S	21	52.5	52.5	77.5
	SS	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IIC3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	7.5	7.5	7.5
	CS	8	20.0	20.0	27.5
	S	20	50.0	50.0	77.5
	SS	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		IID1	IID2	IID3	IID4
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.03	3.95	3.95	4.00

Frequency Table

IID1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	7	17.5	17.5	17.5
	S	25	62.5	62.5	80.0
	SS	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IID2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	10	25.0	25.0	25.0
	S	22	55.0	55.0	80.0
	SS	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IID3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.5	2.5	2.5
	CS	9	22.5	22.5	25.0
	S	21	52.5	52.5	77.5
	SS	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IID4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	2.5	2.5	2.5
	CS	8	20.0	20.0	22.5
	S	21	52.5	52.5	75.0
	SS	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		IIE1	IIE2	IIE3	IIE4
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.48	3.88	4.23	3.85

Frequency Table

IIE1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	17.5	17.5	17.5
	CS	14	35.0	35.0	52.5
	S	12	30.0	30.0	82.5
	SS	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IIE2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	5.0	5.0	5.0
	TS	1	2.5	2.5	7.5
	CS	8	20.0	20.0	27.5
	S	18	45.0	45.0	72.5
	SS	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IIE3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CS	4	10.0	10.0	10.0
	S	23	57.5	57.5	67.5
	SS	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

IIE4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	7.5	7.5	7.5
	CS	9	22.5	22.5	30.0
	S	19	47.5	47.5	77.5
	SS	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

LAMPIRAN 6
HASIL PENGUJIAN VALIDITAS & RELIABILITAS

Correlations

		IA1	IA2	IA3	IA4	IA5	IA6	IA7	IA8	IA9	kharisma
IA1	Pearson Correlation	1	.506**	.444**	.425**	.348*	.491**	.575**	.543**	.575**	.751**
	Sig. (2-tailed)		.001	.004	.006	.028	.001	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IA2	Pearson Correlation	.506**	1	.472**	.508**	.316*	.473**	.462**	.450**	.498**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.001		.002	.001	.047	.002	.003	.004	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IA3	Pearson Correlation	.444**	.472**	1	.377*	.271	.501**	.378*	.647**	.471**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.004	.002		.017	.091	.001	.016	.000	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IA4	Pearson Correlation	.425**	.508**	.377*	1	.526**	.409**	.443**	.436**	.425**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.017		.000	.009	.004	.005	.006	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IA5	Pearson Correlation	.348*	.316*	.271	.526**	1	.523**	.514**	.365*	.343*	.630**
	Sig. (2-tailed)	.028	.047	.091	.000		.001	.001	.021	.030	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IA6	Pearson Correlation	.491**	.473**	.501**	.409**	.523**	1	.710**	.531**	.502**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.001	.009	.001		.000	.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IA7	Pearson Correlation	.575**	.462**	.378*	.443**	.514**	.710**	1	.517**	.595**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.016	.004	.001	.000		.001	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IA8	Pearson Correlation	.543**	.450**	.647**	.436**	.365*	.531**	.517**	1	.601**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.005	.021	.000	.001		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IA9	Pearson Correlation	.575**	.498**	.471**	.425**	.343*	.502**	.595**	.601**	1	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.006	.030	.001	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kharisma	Pearson Correlation	.751**	.702**	.694**	.683**	.630**	.780**	.797**	.780**	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated o
used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	9

Correlations

Correlations

		IB1	IB2	IB3	IB4	pengaruhbersifatideal
IB1	Pearson Correlation	1	.047	.236	.431**	.581**
	Sig. (2-tailed)		.775	.143	.006	.000
	N	40	40	40	40	40
IB2	Pearson Correlation	.047	1	.417**	.485**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.775		.007	.001	.000
	N	40	40	40	40	40
IB3	Pearson Correlation	.236	.417**	1	.521**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.143	.007		.001	.000
	N	40	40	40	40	40
IB4	Pearson Correlation	.431**	.485**	.521**	1	.841**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.001		.000
	N	40	40	40	40	40
pengaruhbersifatideal	Pearson Correlation	.581**	.696**	.756**	.841**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated o
used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.685	4

Correlations

Correlations

		IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6	IC7	IC8	IC9	IC10	IC11	pemberiin spirasidan motivasi
IC1	Pearson Correlation	1	.597**	.338*	.499**	.499**	.644**	.255	.608**	.524**	.453**	.334*	.746**
	Sig. (2-tailed)		.000	.033	.001	.001	.000	.113	.000	.001	.003	.035	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IC2	Pearson Correlation	.597**	1	.419**	.567**	.519**	.472**	.384*	.512**	.526**	.515**	.509**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.000	.001	.002	.014	.001	.000	.001	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IC3	Pearson Correlation	.338*	.419**	1	.293	.386*	.212	.328*	.274	.189	.300	.172	.491**
	Sig. (2-tailed)	.033	.007		.067	.014	.189	.039	.087	.244	.060	.288	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IC4	Pearson Correlation	.499**	.567**	.293	1	.683**	.599**	.488**	.385*	.444**	.465**	.383*	.754**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.067		.000	.000	.001	.014	.004	.002	.015	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IC5	Pearson Correlation	.499**	.519**	.386*	.683**	1	.350*	.574**	.547**	.449**	.605**	.399*	.767**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.014	.000		.027	.000	.000	.004	.000	.011	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IC6	Pearson Correlation	.644**	.472**	.212	.599**	.350*	1	.352*	.367*	.349*	.168	.075	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.189	.000	.027		.026	.020	.027	.300	.647	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IC7	Pearson Correlation	.255	.384*	.328*	.488**	.574**	.352*	1	.605**	.441**	.424**	.309	.665**
	Sig. (2-tailed)	.113	.014	.039	.001	.000	.026		.000	.004	.006	.052	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IC8	Pearson Correlation	.608**	.512**	.274	.385*	.547**	.367*	.605**	1	.547**	.467**	.341*	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.087	.014	.000	.020	.000		.000	.002	.031	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IC9	Pearson Correlation	.524**	.526**	.189	.444**	.449**	.349*	.441**	.547**	1	.580**	.402*	.713**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.244	.004	.004	.027	.004	.000		.000	.010	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IC10	Pearson Correlation	.453**	.515**	.300	.465**	.605**	.168	.424**	.467**	.580**	1	.780**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.060	.002	.000	.300	.006	.002	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
IC11	Pearson Correlation	.334*	.509**	.172	.383*	.399*	.075	.309	.341*	.402*	.780**	1	.643**
	Sig. (2-tailed)	.035	.001	.288	.015	.011	.647	.052	.031	.010	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
pemberiinspira sidanmotivasi	Pearson Correlation	.746**	.779**	.491**	.754**	.767**	.598**	.665**	.732**	.713**	.770**	.643**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated o
used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	11

Correlations

Correlations

		ID1	ID2	ID3	ID4	ID5	ID6	ID7	ID8	ID9	stimulasiintelektual
ID1	Pearson Correlation	1	.720**	.708**	.658**	.590**	.600**	.467**	.488**	.364*	.817**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.001	.021	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ID2	Pearson Correlation	.720**	1	.672**	.791**	.691**	.807**	.382*	.434**	.337*	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.015	.005	.033	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ID3	Pearson Correlation	.708**	.672**	1	.521**	.550**	.503**	.226	.434**	.166	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000	.001	.161	.005	.306	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ID4	Pearson Correlation	.658**	.791**	.521**	1	.735**	.634**	.395*	.229	.393*	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000	.000	.012	.155	.012	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ID5	Pearson Correlation	.590**	.691**	.550**	.735**	1	.780**	.571**	.432**	.593**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.005	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ID6	Pearson Correlation	.600**	.807**	.503**	.634**	.780**	1	.576**	.386*	.567**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.014	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ID7	Pearson Correlation	.467**	.382*	.226	.395*	.571**	.576**	1	.386*	.598**	.666**
	Sig. (2-tailed)	.002	.015	.161	.012	.000	.000		.014	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ID8	Pearson Correlation	.488**	.434**	.434**	.229	.432**	.386*	.386*	1	.311	.601**
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.005	.155	.005	.014	.014		.051	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ID9	Pearson Correlation	.364*	.337*	.166	.393*	.593**	.567**	.598**	.311	1	.640**
	Sig. (2-tailed)	.021	.033	.306	.012	.000	.000	.000	.051		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
stimulasiintelektual	Pearson Correlation	.817**	.862**	.699**	.796**	.869**	.858**	.666**	.601**	.640**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated o
used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	9

Correlations

Correlations

		IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	perhatianbersifatindividual
IE1	Pearson Correlation	1	.515**	.390*	.453**	.425**	.397*	.442**	.714**
	Sig. (2-tailed)		.001	.013	.003	.006	.011	.004	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
IE2	Pearson Correlation	.515**	1	.536**	.614**	.593**	.622**	.524**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
IE3	Pearson Correlation	.390*	.536**	1	.434**	.530**	.342*	.513**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000		.005	.000	.031	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
IE4	Pearson Correlation	.453**	.614**	.434**	1	.500**	.386*	.496**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.005		.001	.014	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
IE5	Pearson Correlation	.425**	.593**	.530**	.500**	1	.619**	.351*	.786**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.001		.000	.026	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
IE6	Pearson Correlation	.397*	.622**	.342*	.386*	.619**	1	.383*	.721**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.031	.014	.000		.015	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
IE7	Pearson Correlation	.442**	.524**	.513**	.496**	.351*	.383*	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.001	.001	.026	.015		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
perhatianbersifatindividual	Pearson Correlation	.714**	.841**	.694**	.743**	.786**	.721**	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated o
used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	7

Correlations

Correlations

		IIA1	IIA2	IIA3	IIA4	IIA5	efektivitas
IIA1	Pearson Correlation	1	.821**	.549**	.434**	.387*	.800**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.005	.014	.000
	N	40	40	40	40	40	40
IIA2	Pearson Correlation	.821**	1	.609**	.419**	.260	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.007	.106	.000
	N	40	40	40	40	40	40
IIA3	Pearson Correlation	.549**	.609**	1	.558**	.562**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
IIA4	Pearson Correlation	.434**	.419**	.558**	1	.702**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.005	.007	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
IIA5	Pearson Correlation	.387*	.260	.562**	.702**	1	.741**
	Sig. (2-tailed)	.014	.106	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
efektivitas	Pearson Correlation	.800**	.787**	.822**	.797**	.741**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated c used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	5

Correlations

Correlations

		IIB1	IIB2	efisiensi
IIB1	Pearson Correlation	1	.747**	.947**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	40	40	40
IIB2	Pearson Correlation	.747**	1	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	40	40	40
efisiensi	Pearson Correlation	.947**	.921**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated o
used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	2

Correlations

Correlations

		IIC1	IIC2	IIC3	pengetahuan
IIC1	Pearson Correlation	1	.802**	.496**	.899**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000
	N	40	40	40	40
IIC2	Pearson Correlation	.802**	1	.469**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000
	N	40	40	40	40
IIC3	Pearson Correlation	.496**	.469**	1	.783**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002		.000
	N	40	40	40	40
pengetahuan	Pearson Correlation	.899**	.872**	.783**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated o
used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	3

Correlations

Correlations

		IID1	IID2	IID3	IID4	keterampilan
IID1	Pearson Correlation	1	.858**	.776**	.882**	.945**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
IID2	Pearson Correlation	.858**	1	.702**	.806**	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
IID3	Pearson Correlation	.776**	.702**	1	.820**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
IID4	Pearson Correlation	.882**	.806**	.820**	1	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
keterampilan	Pearson Correlation	.945**	.905**	.898**	.951**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated c
used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	4

Correlations

Correlations

		IIE1	IIE2	IIE3	IIE4	disiplindiri
IIE1	Pearson Correlation	1	.367*	.659**	.477**	.865**
	Sig. (2-tailed)		.020	.000	.002	.000
	N	40	40	40	40	40
IIE2	Pearson Correlation	.367*	1	.249	-.022	.601**
	Sig. (2-tailed)	.020		.121	.893	.000
	N	40	40	40	40	40
IIE3	Pearson Correlation	.659**	.249	1	.544**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.121		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
IIE4	Pearson Correlation	.477**	-.022	.544**	1	.654**
	Sig. (2-tailed)	.002	.893	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
disiplindiri	Pearson Correlation	.865**	.601**	.791**	.654**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated c
used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.675	4

LAMPIRAN 7

HASIL PENGUJIAN REGRESI LINIER BERGANDA PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL WANITA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Produktivitaskerja	69.0500	10.55863	40
kharisma	32.1250	6.45770	40
pengaruhbersifatideal	14.6000	2.75309	40
pemberiinspirasidan motivasi	42.5250	6.50439	40
stimulasiintelektual	32.4250	5.80843	40
perhatianbersifatindividual	25.8750	4.29781	40

Variables Entered/Removed [b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	perhatianbersifatindividual, kharisma, pemberiinspirasidan motivasi, pengaruhbersifatideal, stimulasiintelektual[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Produktivitaskerja

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.851[a]	.725	.684	5.93386	.725	17.896	5	34	.000	1.937

a. Predictors: (Constant), perhatianbersifatindividual, kharisma, pemberiinspirasidanmotivasi, pengaruhbersifatideal, stimulasiintelektual

b. Dependent Variable: Produktivitaskerja

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3150.735	5	630.147	17.896	.000[a]
	Residual	1197.165	34	35.211		
	Total	4347.900	39			

a. Predictors: (Constant), perhatianbersifatindividual, kharisma, pemberiinspirasidanmotivasi, pengaruhbersifatideal, stimulasiintelektual

b. Dependent Variable: Produktivitaskerja

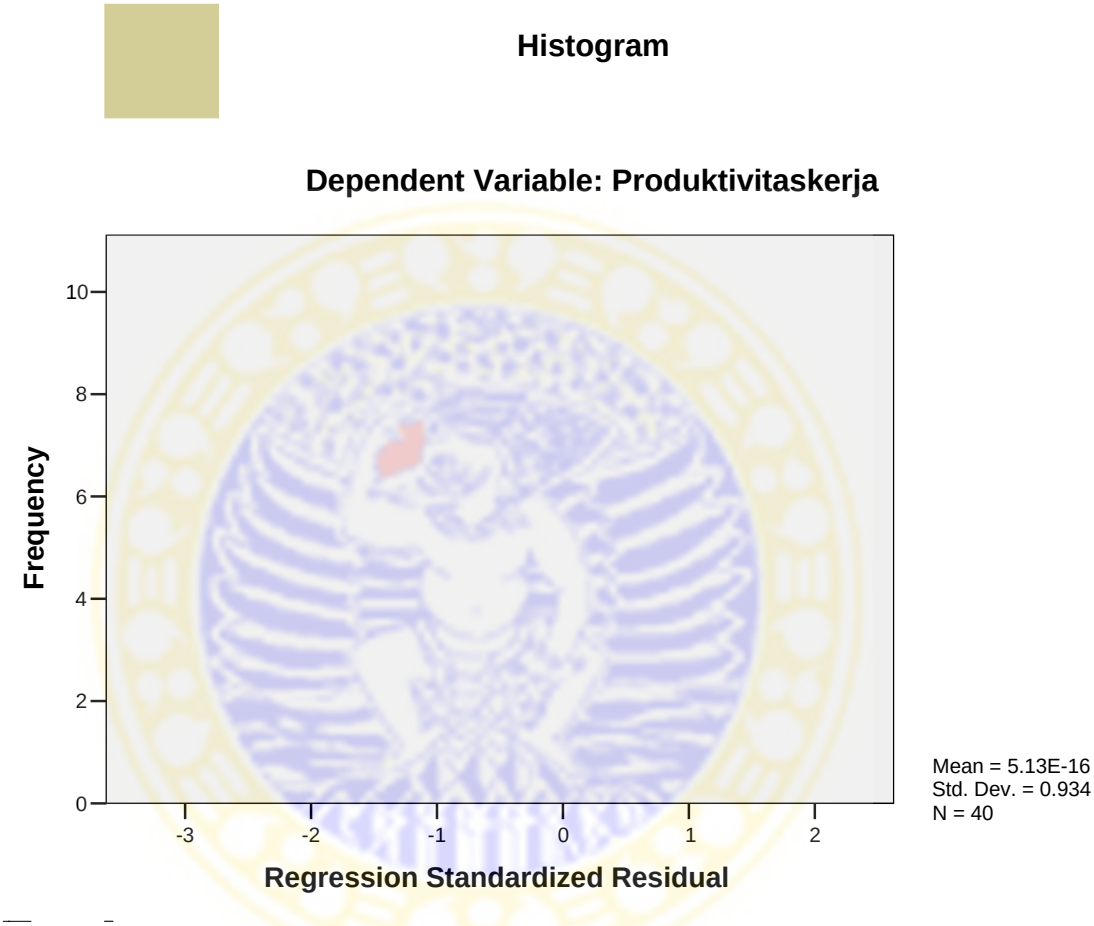
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.355	6.667		1.703	.098					
	kharisma	.855	.262	.523	3.265	.003	.771	.489	.294	.316	3.169
	pengaruhbersifatideal	.016	.679	.004	.024	.981	.684	.004	.002	.258	3.876
	pemberiinspirasidan motivasi	.384	.213	.237	1.800	.081	.655	.295	.162	.469	2.134
	stimulasiintelektual	-.254	.381	-.140	-.666	.510	.709	-.114	-.060	.185	5.415
	perhatianbersifatindividual	.845	.474	.344	1.784	.083	.762	.293	.161	.218	4.597

a. Dependent Variable: Produktivitaskerja

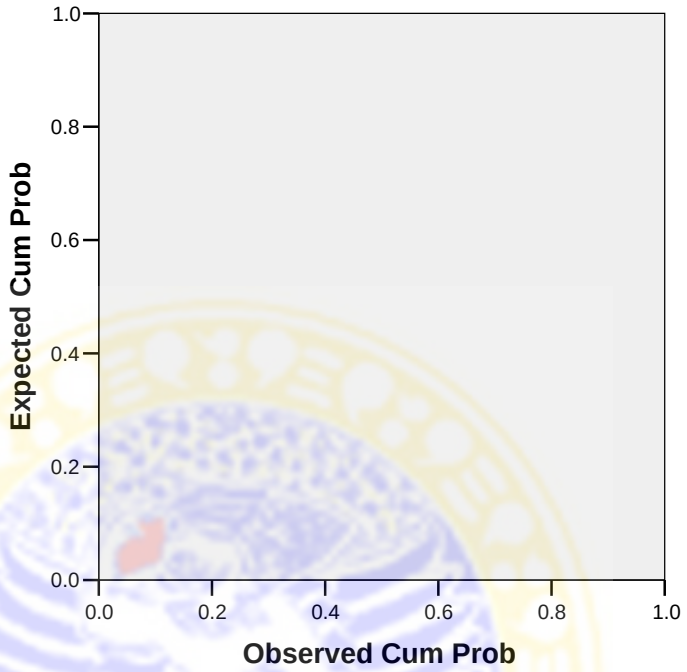
LAMPIRAN 8

HASIL PENGUJIAN NORMALITAS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL WANITA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Produktivitaskerja



LAMPIRAN 9

HASIL PENGUJIAN MULTIKOLINIERITAS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL WANITA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

Coefficients(a)

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kharisma	0,316	3,169
	Pengaruhbersifatideal	0,258	3,876
	Pemberi inspirasi dan motivasi	0,469	2,134
	Stimulasi intelektual	0,185	5,415
	Perhatian bersifat individual	0,218	4,597

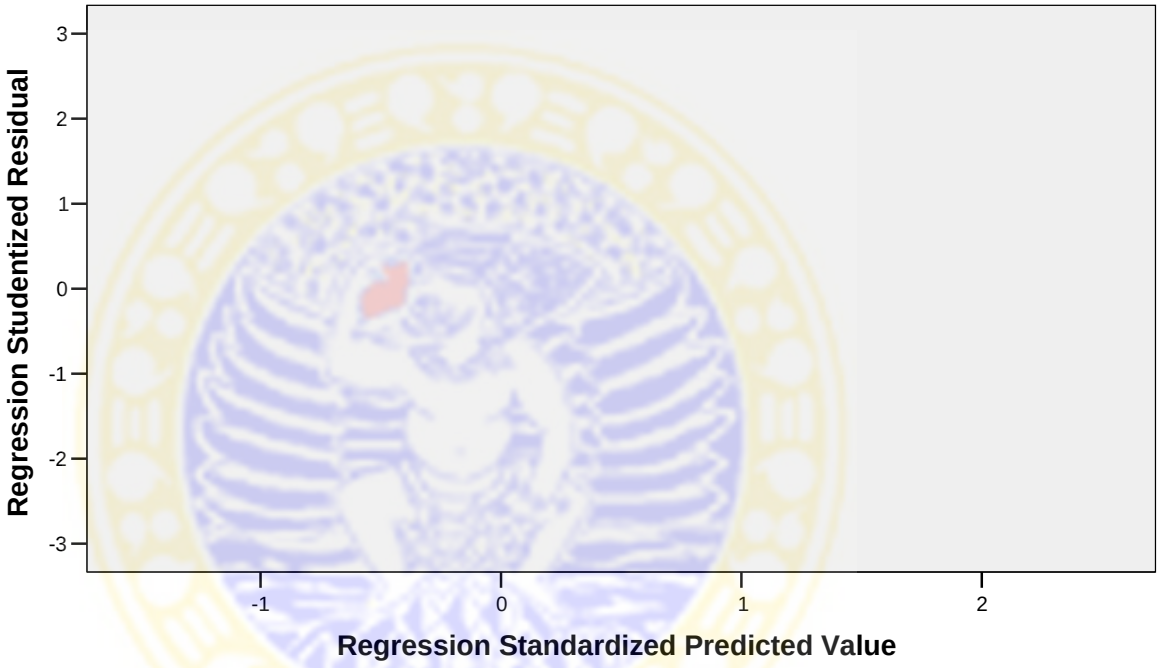
a Dependent Variable: Produktivitas kerja

LAMPIRAN 10

HASIL PENGUJIAN HETEROSKEDASTISITAS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL WANITA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

Scatterplot

Dependent Variable: Produktivitaskerja



LAMPIRAN 11

TABEL R PRODUCT MOMENTS

Sumber : Sugiyono. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta, 2009.(hal 373)

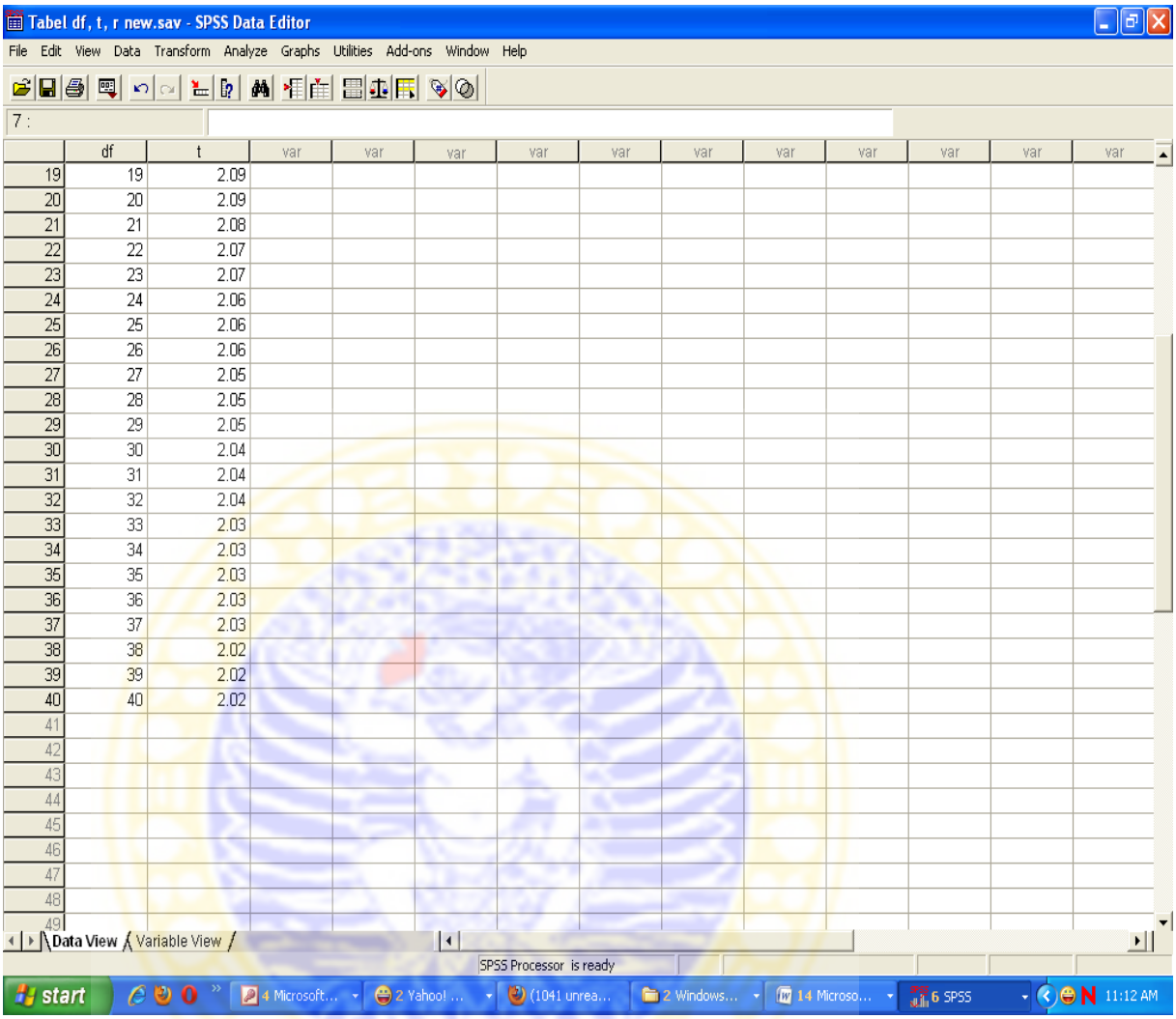
LAMPIRAN 12

TABEL F

Sumber : Sugiyono. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta, 2009.(hal 385)

LAMPIRAN 13

TABEL T



Keterangan :

Pembuatan Tabel t yang tidak terdapat di buku dan sesuai kebutuhan dengan SPSS (**untuk α = 5% dan dua sisi**) dilakukan dengan membuat tabel df dahulu, lalu dilakukan transformasi ke t.

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

1) Buat nama variabel baru **df**.
2) Isi variabel df dengan angka 1, 2, 3 dan seterusnya sesuai yang dikehendaki.
3) Tempatkan pointer pada kolom variabel di sampingnya (belum ada nama). Kemudian buka menu TRANSFORM, submenu COMPUTE hingga tampak kotak dialog COMPUTE.
   - ✓ Pada TARGET VARIABLE, ketik **t**.
   - ✓ Pada bagian NUMERIC EXPRESSION, ketik **ABS(IDF.T (0.05/2,df)).**
   - ✓ Tekan OK, maka tampak isian nilai t dari df tertentu.

Sumber : Santoso, Singgih. *SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo, 2001 (hal).