

**PENGARUH KEPERCAYAAN PADA ATASAN,
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA PEGAWAI PEMKOT SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

WESIATI SETYANINGSIH

NIM C4A 00 1250

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2003**



Sertifikasi

Saya, *Wesiati Setyaningsih*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Wesiati Setyaningsih

4 Nopember 2003

ABSTRACT

Trust, job satisfaction and organization commitment are observed as causes of bad employee's performance of Semarang City. Lack of trust occurs when there's no competence and reliability of supervisors. Government, as people knows, has inappropriate concern to his employees' welfare. It makes low job satisfaction among states employees. In other side, organizational commitments of state employees are very low because they are likely to be off duty without any reasonable explanation. Then, trust, job satisfaction and organizational commitment negatively influence employee's performance.

The problems raised in this study are : 1) The influence of trust on employee performance 2) The influence of job satisfaction on employee performance 3) The influence of organizational commitment on employee performance 4) The influence of trust, job satisfaction and organization commitment on employee performance.

There were 164 respondents have been selected by using *purposive random sampling* method. There are four variables namely: trust, job satisfaction, organizational commitment and employee performance. The data were analyzed by using Regression. The results found that all hypotheses were proved to be significant. This implies that trust, job satisfaction and organizational commitment played as important role (individually or simultaneously) in developing employee's performance.

ABSTRAKSI

Dalam penelitian ini kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi tiga hal akan diteliti sebagai penyebab buruknya kinerja pegawai Pemerintah Kota Semarang. Kepercayaan pada atasan yang rendah muncul karena kurangnya kompetensi dan keandalan seorang atasan. Sedangkan kepuasan kerja pegawai pemerintah sangat rendah disebabkan oleh kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Di sisi lain komitmen pegawai pemerintah yang rendah telah banyak dibicarakan karena seringnya mereka meninggalkan tugas tanpa alasan yang jelas. Pada akhirnya ketiga hal tersebut berpengaruh pada buruknya kinerja pegawai.

Dengan melihat uraian diatas, maka permasalahan yang dikemukakan pada penelitian ini adalah : 1) Pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap kinerja, 2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, 3)Pengaruh komitmen organisasi pada kinerja 4) Pengaruh kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi secara serentak terhadap kinerja.

Ada sebanyak 164 responden yang telah dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Untuk menjawab permasalahan dalam peneltian ini, maka dikembangkan model penelitian yang terdiri dari empat konstruk yaitu kepercayaan pada atasan,kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja dengan empat hipotesa Analisa data terhadap 164 kuesioner dilakukan dengan alat analisa Regresi.

Hasil analisis data mendapatkan bahwa dari 3 hipotesa, ketiga hipotesa terbukti. 1) Kepercayaan pada atasan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, 2) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, 3) Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja 4) Kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi secara serentak berpengaruh positif terhadap kinerja.

KATA PENGANTAR

Syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas ridhonya maka tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Judul penelitian yang diajukan adalah PENGARUH KEPERCAYAAN PADA ATASAN, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI STUDI KASUS PADA PEGAWAI PEMKOT SEMARANG).

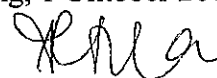
Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu, khususnya kepada :

1. Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. L. Suryanto, MM selaku pembimbing utama atas segala bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
3. Drs. Fuad Mas'ud, MIR selaku pembimbing anggota atas segala kesabaran, perhatian dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
4. Dr. Soedomo Hadinoto, DSSK, *to make the dream comes true*, serta bapak dan ibu untuk doanya, juga Jojok untuk dukungannya.
5. Mas Titok, untuk dorongan yang tiada henti, serta Dila dan Izza, pemberi warna kehidupan, juga Hadi yang tak pernah mengeluh.
6. *Babe*, mbak Ida, Pak Mahir, Pak Santo, Pak Adi *selebriti*, Lambang, Pak Warno, Bu Christine, Hilda, Irma, Hermanus, Pak In (MM Undip angkatan XVI akhir pekan) untuk pinjaman, contekan, ledekan dan perhatiannya. Kalian menunjukkan arti persahabatan yang sebenarnya.
7. Pihak-pihak yang tak disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak lepas dari berbagai kekurangan, oleh karena itu segala saran dan kritik akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 1 Oktober 2003



Wesiati Setyaningsih

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	1
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Manfaat Penelitian	6
BAB II Telaah Pustaka	7
2.1 Konsep Dasar	7
2.1.1 Kepercayaan Pada Atasan	7
2.1.2 Kepuasan Kerja	10
2.1.3 Komitmen Organisasi	13
2.1.4 Kinerja	15
2.2 Penelitian Terdahulu	22
2.2.1 Hubungan Kepercayaan pada Atasan dan Kinerja.....	22
2.2.2 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	23
2.2.3 Hubungan Komitmen pada Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	25
2.3 Kerangka Pemikiran dan Pengembangannya.....	26
2.4 Hipotesis.....	27
2.5 Dimensi-dimensi yang Digunakan.....	28
2.5.1 Dimensi Kepercayaan.....	28
2.5.2 Dimensi Kepuasan Kerja	29
2.5.3 Dimensi Komitmen Organisasi.....	30
2.5.4. Dimensi Kinerja Karyawan	31
2.6 Definisi Operasional	36

	2.6.1 Kepercayaan	36
	2.6.2 Kepuasan Kerja	37
	2.6.3 Komitmen Pada Organisasi	38
	2.6.4 Kinerja Karyawan.....	39
BAB III	Metode Penelitian	40
	3.1 Jenis dan Sumber Data	40
	3.2 Populasi dan Sampel	40
	3.2.1 Populasi	40
	3.2.2 Sampel	41
	3.3 Metode Pengumpulan Data	42
	3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas	42
	3.5 Teknik Analisis	43
	3.5.1 Statistik Deskriptif.....	43
	3.5.2 Uji Hipotesis.....	44
	3.5.3 Pengujian Asumsi Klasik.....	46
BAB IV	Analisis Data	48
	4.1 Gambaran Umum Responden.....	48
	4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	49
	4.3 Analisis Data	54
	4.3.1 Hasil Analisis Regresi.....	52
	4.4 Uji Hipotesis.....	56
	4.4.1 Pengujian Hipotesis 1	57
	4.4.2 Pengujian Hipotesis 2	57
	4.4.3 Pengujian Hipotesis 3	58
	4.4.4 Pengujian Hipotesis 4	58
	4.5 Koefisien Determinasi.....	59
	4.6 Uji Asumsi Klasik	60
	4.6.1 Pengujian Normalitas Data	60
	4.6.2 Pengujian Multikolinieritas	61
	4.6.3 Pengujian Heterokedastisitas.....	63
BAB V	Simpulan dan Implikasi Kebijakan	64
	5.1 Simpulan Hipotesis	64
	5.1.1 Hubungan antara kepercayaan pada atasan dan kinerja	65
	5.1.2 Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja	66
	5.1.3 Hubungan anantara komitmen terhadap organisasi dengan	66

kinerja karyawan.....	
5.2 Simpulan Masalah Penelitian	67
5.3 Implikasi Teoritis	68
5.4 Implikasi Manajerial	70
5.5 Keterbatasan Penelitian	72
5.6 Agenda Penelitian Mendatang	73
Daftar Pustaka	74

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Variabel dan Indikator Penelitian.....	44
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Umur	49
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan	49
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja	50
Tabel 4.5	Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	50
Tabel 4.6	Responden Berdasarkan Jabatan	51
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Realibilitas dan Validitas Instrumen Penelitian dengan bantuan SPSS for Windows.....	52
Tabel 4.8	Hasil Regresi.....	55
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Regresi Berganda.....	59
Tabel 4.10	Koefisien Determinasi.....	59
Tabel 4. 11.	Hasil Pengujian Multikolinieritas Berdasarkan Koefisien Korelasi antar Variabel Independen	62
Tabel 4.12	Hasil Pengujian Multikolinieritas Berdasarkan Nilai Tolerance dan VIF.....	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	27
Gambar 2.2	Model Variabel Kepercayaan	28
Gambar 2.3	Model Variabel Kepuasan Kerja.....	29
Gambar 2.4	Model Variabel Komitmen Pada Organisasi	30
Gambar 2.5	Model Variabel Kinerja	32
Gambar 3.1	Pengembangan Model Penelitian	33

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Instrumen Penelitian dan Jawaban Responden

Lampiran B Uji Realibilitas dan Validitas Data

Lampiran C Hasil Analisis Regresi Berganda

Lampiran D Curriculum Vitae

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di lingkungan pegawai pemerintah, masalah kepercayaan menjadi suatu hal yang sangat penting karena berimplikasi pada kinerja pegawai. Sementara kinerja pegawai pemerintah dipengaruhi oleh banyak hal diantaranya kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Dalam bekerja atasan harus mendapatkan kepercayaan dari bawahannya. Tanpa kepercayaan sebagai inti dari setiap hubungan antar manusia, seorang atasan tidak akan bisa menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya dengan baik. Untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahannya seorang atasan harus kompeten terhadap pekerjaannya, bisa diandalkan oleh bawahannya, terbuka dan peduli pada bawahannya (Nyhan, 2000 : 89). Kepercayaan terhadap atasan yang rendah memberikan pengaruh pada kinerja pegawai sebagaimana telah diteliti oleh Nyhan pada pegawai pemerintah di South Florida yang menemukan hubungan positif antara kepercayaan pada atasan dan produktifitas pegawai (Nyhan, 2000 : 103).

Di Indonesia, kepercayaan terhadap atasan menjadi masalah karena belum ada kompetensi yang jelas pada suatu jabatan. Semua klasifikasi terkonvensi dalam 17 pangkat, yaitu IA-IVE (PP no 11 th 2003). Dengan tidak adanya klasifikasi, otomatis standar kompetensi akan sulit

diidentifikasi dan dirumuskan. Jabatan juga tidak bisa diukur beban tugas dan tanggung jawab yang diemban, sehingga harga yang layak dan adil juga tidak bisa dicapai. Bila klasifikasi jabatan bisa ditetapkan, setidaknya kenaikan gaji dan pangkat bisa ditetapkan berdasarkan pada kinerja, bertolak dari standar kompetensi yang ada.

Dengan tidak adanya klasifikasi yang jelas untuk tiap jabatan, maka penunjukan seorang pejabat tidak didasarkan pada suatu kompetensi. Sehingga bukan tidak mungkin pejabat yang ditunjuk untuk menduduki suatu jabatan sebenarnya tidak memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman ataupun kemampuan yang mendukung pekerjaan pada jabatan yang didudukinya. Hal ini mengakibatkan kepercayaan bawahan terhadap atasan menjadi rendah dan rendahnya tingkat kepercayaan pada atasan akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Selain kepercayaan bawahan terhadap atasan, hal lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja pegawai. Sebagaimana didefinisikan, kepuasan kerja pegawai adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan mereka terhadap pekerjaan (Timmreck, 2001 : 43). Kepuasan kerja pegawai berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja dan terhadap pekerjaan itu sendiri. Bila dalam lingkungan kerja pegawai tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, maka kinerja pegawai akan buruk. Hal ini diperkuat oleh penelitian-penelitian yang dilakukan oleh

Adams (1965), Blau (1967) dan Organ (1988) yang menggunakan hipotesa bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja dengan asumsi bahwa karyawan akan memberikan yang terbaik bagi organisasi bila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja tersebut (Morrison, 1997 :42)

Sebagaimana diungkapkan oleh Carnevale bahwa kinerja pegawai pemerintah yang buruk dipengaruhi oleh ketidakpuasan pegawai. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah mengenai gaji PNS, gaji pegawai Pemerintah Kota Semarang berkisar antara Rp. 575.000,00 – Rp. 879.100,00 untuk golongan I masa kerja 0 tahun dan Rp.1.068.000,00 – Rp. 1.800.000,00 untuk golongan IV masa kerja 35 tahun. Penetapan gaji pokok berdasarkan golongan pangkat seseorang yang naik setiap empat tahun sekali (PP no 11 tahun 2003). Pendapatan tersebut merupakan penyesuaian gaji terbaru tahun 2003, namun belum dapat memenuhi kebutuhan hidup dengan baik harga kebutuhan pokok selalu naik 10-25 % sebelum penyesuaian gaji dilaksanakan. Bahkan gaji pegawai negeri di Indonesia merupakan yang terendah di negara-negara ASEAN (Mas'ud, 2002 : 19).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen pegawai terhadap organisasi. Dikemukakan oleh Nyhan bahwa komitmen karyawan pada organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja dan menurunkan tingkat absensi (Nyhan, 1999:59). Bisa dikatakan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi dan kinerja pegawai pemerintah di Indonesia

pegawai terhadap organisasi dan kinerja pegawai pemerintah di Indonesia tidak mendapat penilaian yang tegas. Hal ini dikarenakan kenaikan pangkat pegawai negeri telah ditetapkan setiap 4 tahun sekali dan penilaian untuk kenaikan pangkat tersebut adalah DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) (PP no 26 tahun 2001). DP3 lebih banyak menilai sikap dan bukannya prestasi sedangkan penilaian kinerja PNS yang lebih jelas belum ada. Dengan kenaikan pangkat yang telah dipastikan tersebut dan tidak adanya penilaian kinerja yang jelas menjadikan pegawai menjadi lebih apatis.

Sebagaimana pendapat Kanter dan Mirvis (1989) yang mengatakan bahwa pegawai pemerintah lebih sinis dan kurang percaya terhadap organisasi mereka dibandingkan pegawai di sektor swasta (Nyhan, 2000 : 94). Komitmen pegawai terhadap organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja sebagaimana telah diteliti oleh Benkhoff (1997). Tanpa memperhatikan komitmen karyawan pada organisasi, kinerja akan memburuk dan menjadi pemborosan yang sia-sia (Benkhoff, 1997 :701).

Dari uraian di atas, tampak bahwa yang menjadi permasalahan di lingkungan pegawai pemerintah adalah buruknya kinerja pegawai dipengaruhi oleh 3 hal yaitu rendahnya kepercayaan bawahan pada atasannya, ketidakpuasan kerja dan rendahnya komitmen karyawan pada organisasi. Penunjukan pejabat yang tidak berdasarkan pada kompetensi, menjadikan pejabat tersebut memerlukan waktu untuk menjadi pejabat yang kompetan dan bisa diandalkan oleh bawahannya. Akibatnya

mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya dan komitmen pegawai terhadap organisasinya juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja. Untuk itu peneliti tertarik untuk meneliti masalah tersebut di lingkungan Pemerintah Kota Semarang .

1.2. Rumusan Masalah

Dengan uraian di atas ada beberapa pertanyaan yang harus dijawab dari penelitian ini yaitu :

- a. Bagaimana pengaruh kepercayaan pegawai Pemerintah Kota Semarang pada atasannya terhadap kinerja pegawai?
- b. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kota Semarang terhadap kinerja?
- c. Bagaimana pengaruh komitmen pegawai Pemerintah Kota Semarang pada organisasi terhadap kinerja?
- d. Bagaimana pengaruh kepercayaan pegawai terhadap atasan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan pada organisasi secara serentak terhadap kinerja ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Untuk menjawab berbagai permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Menganalisis pengaruh kepercayaan pada atasan pegawai Pemerintah Kota Semarang terhadap kinerja

- b. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kota Semarang terhadap kinerja
- c. Menganalisis pengaruh komitmen pegawai Pemerintah Kota Semarang pada organisasi terhadap kinerja
- d. Menganalisis pengaruh kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi secara serentak terhadap kinerja.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa :

- a. Memberi gambaran yang jelas bagaimana kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja pegawai dan komitmen pegawai pada organisasi mempengaruhi kinerja pegawai.
- b. Menunjukkan seberapa besar pengaruh kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada organisasi mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi sehingga para pengambil keputusan bisa mempertimbangkan langkah yang harus diambil selanjutnya dan menjaga perilaku sebagai pimpinan.
- c. Menjadi masukan bagi para pengambil keputusan dalam menentukan keputusan-keputusan stratejik dalam organisasi.
- d. Menjadi masukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1. Konsep Dasar

2.1.1. Kepercayaan pada Atasan

Kepercayaan dikonsepsikan dalam berbagai hal yang berhubungan dengan situasi yang melibatkan konflik personal, hasil yang tidak jelas dan pemecahan masalah. Kepercayaan memiliki tiga pembentuk utama yaitu : keadilan, keyakinan dan pengambilan resiko.

Oleh Mishra kepercayaan didefinisikan sebagai kemauan satu pihak terbuka kepada pihak kedua berdasarkan keyakinan bahwa pihak kedua (Nyhan, 2000 : 89) :

- a. Kompetensi
- b. Terbuka
- c. Peduli
- d. Bisa diandalkan

Sedang menurut Matthai, kepercayaan adalah perasaan percaya diri yang dimiliki oleh karyawan bahwa pada saat saat menghadapi situasi tidak pasti atau beresiko maka perilaku dan kata-kata pimpinan menampakkan konsistensi dan sangat membantu. Bagi Griffin, kepercayaan adalah keyakinan terhadap perilaku

seseorang dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan namun tidak pasti dalam situasi yang memiliki resiko (Nyhan, 2000 : 89).

Kondisi yang menumbuhkan kepercayaan menurut Mishra dan Morissey adalah : komunikasi yang terbuka, saling memberikan informasi penting, saling mengungkapkan persepsi dan perasaan serta lebih melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Butler mengidentifikasi kondisi yang mendukung kepercayaan menjadi 11 hal yaitu : adanya perbedaan, ketersediaan, kompetensi, konsistensi, keadilan, integritas, kesetiaan, keterbukaan, kepercayaan menyeluruh, terpenuhinya janji dan kesediaan menerima (Laschinger, et.al, 2001 : 8).

Kepercayaan dalam dunia kerja memiliki pembentuk multi-dimensional yang oleh McCauley dan Kuhnert dibagi menjadi elemen lateral dan vertikal. Elemen lateral mengacu pada hubungan mempercayai antara karyawan dan rekan kerja dan elemen vertikal berhubungan dengan kepercayaan karyawan dengan atasan langsung, sub-ordinat dan top manajemen (Costigan, et.al. 1998 : 304).

Kepercayaan telah dipertentangkan dalam Teori X dan Teori Y yang dikemukakan oleh McGregor (1960). Teori X mengatakan bahwa karyawan diandaikan dengan sifat-sifat negatif seperti : tidak menyukai pekerjaannya, malas, tidak bertanggungjawab dan harus dipaksa agar berprestasi, sedang Teori Y mengandaikan karyawan memiliki sifat-sifat positif seperti : menyukai pekerjaannya, kreatif,

berusaha bertanggungjawab dan dapat menjalankan pengarahannya diri (Robbins, 1996 : 200). Sedangkan Teori Z oleh Ouchi (1981) lebih menekankan pada peningkatan kesempatan bagi semua orang untuk mencapai tujuan organisasi (Nyhan, 2000 : 88).

Pandangan tentang kepercayaan dibagi menjadi dua dimensi tak terpisahkan, yang menjadikannya disebut ganda (dyadic), yaitu (Costigan, et.al, 1998 : 306) :

a. Komponen Kognitif

Orientasi komponen kognitif ini berhubungan dengan keputusan rasional untuk percaya atau tidak percaya kepada pihak lain. Keputusan ini didasarkan pada alasan-alasan yang bagus seperti: tanggung jawab, dapat diandalkan dan kompetensi, hal-hal yang memberikan bukti bahwa seseorang bisa dipercaya. Ketiga alasan diatas melibatkan karyawan, atasan langsung dan tidak langsung, dengan ukuran-ukuran seperti kompetensi dilihat dari apakah tugas yang diberikan telah dilaksanakan tanpa kesalahan, dapat diandalkan bisa diukur dari apakah tugas yang diberikan telah dikerjakan tepat pada waktunya.

Dimensi ini menjadi tidak rasional bila tidak didasarkan pada pengetahuan terhadap orang lain. Dengan kata lain, keputusan untuk percaya atau tidak baru bisa disebut rasional bila masing-masing personil di dalam organisasi saling mengenal dengan baik.

b. Komponen Afektif

Dimensi afektif melibatkan adanya hubungan emosi yang mendalam dimana orang yang mempercayai memiliki perhatian dan kepedulian yang mendalam terhadap orang yang dipercayai. Perhatian dan kepedulian yang mendalam ini menjadi ciri hubungan ini. Untuk itu atasan diharapkan bisa menjabarkan perilaku bawahan yang sekiranya lebih istimewa, apakah kualitas emosi yang muncul dalam hubungan ini adalah perhatian dan kepedulian yang mendalam.

2.1.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dilihat sebagai suatu refleksi atas terpenuhinya kebutuhan dan keinginan individu yang didapat dari pekerjaannya (Chruden, 1988 :310).

Dalam lingkungan kerja ada 2 sisi yang mempengaruhi kepuasan kerja (Timmreck, 2001 : 43) :

1. Pekerjaan itu sendiri

Kadang-kadang pekerjaan yang harus dilakukan penuh dengan stress, membosankan atau biasa-biasa saja. Bahkan bisa jadi pekerjaan itu sulit dilakukan dan terlalu menuntut ketahanan fisik sehingga menimbulkan kebosanan.

2. Hubungan personal individu terhadap lingkungannya

Bisa jadi pekerjaan yang harus dilakukan merupakan pekerjaan yang berat atau membosankan. Namun bila karyawan

diperlakukan dengan baik maka akan timbul kepuasan kerja pada karyawan. Sebaliknya, pekerjaan mungkin mudah mudah dan menyenangkan, namun bila karyawan tidak mendapatkan perlakuan yang menyenangkan, maka akan muncul ketidakpuasan.

Sherman Bohlander Chruden menyatakan bahwa kondisi kerja yang kondusif terhadap kepuasan kerja adalah (Chruden, 1988: 309):

1. Pekerjaan yang menantang dan bisa dicapai oleh seseorang dengan sukses
2. Ketertarikan secara personal terhadap pekerjaan tersebut
3. Tidak terlalu melelahkan secara fisik
4. Penghargaan bagi kinerja yang sejalan dengan aspirasi karyawan
5. Kondisi kerja yang memenuhi kebutuhan fisik seseorang dan memudahkan seseorang meraih prestasi sesuai sasaran yang pekerjaan yang harus dicapai
6. Percaya diri yang tinggi
7. Hal-hal dalam pekerjaan yang membantu karyawan mendapatkan nilai dalam pekerjaannya seperti : pekerjaan, promosi dan gaji yang menarik. Nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai dasar yang sesuai dengan keinginan karyawan dan meminimalkan konflik dan ambiguitas peran

Sementara pengukuran terhadap kepuasan kerja dalam penelitian pada pekerjaan di kapal pesiar, pertanyaan-pertanyaan yang ada dibagi menjadi tiga bagian (Testa, et.al : 1998 :15) :

1. Hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti :
 - Visi dan tujuan perusahaan
 - Kepedulian perusahaan terhadap keberadaan karyawan
 - Keadilan kebijakan perusahaan
2. Hal-hal yang berhubungan dengan atasan, seperti :
 - Usaha-usaha atasan dalam memotivasi karyawan
 - Metode yang digunakan atasan dalam melontarkan kritik
 - Cara atasan untuk memberikan contoh dalam melakukan pekerjaan
3. Hal-hal yang berhubungan dengan fasilitas pada lingkungan kerja

Dalam penelitian ditemukan bahwa perilaku para manajernya juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Bila perilaku manajer mereka bisa dipercaya dan kata-katanya sesuai dengan tindakannya, maka akan muncul kepuasan kerja pada bawahannya, sehingga kemudian para sales tersebut menunjukkan kinerja yang baik (Rich, 1997:321).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Timmreck, disebutkan bahwa sumber ketidakpuasan kerja adalah tanggung jawab yang berlebihan, penataan staf yang tidak sesuai, terlalu banyak tugas, kurangnya hubungan dengan rekan kerja, kurangnya komunikasi,

gaji yang tidak cukup dan kurangnya pengawasan dari atasan (Timmreck.2001: 48).

Peran atasan terhadap kepuasan karyawan adalah dalam pengawasan. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan akan mempengaruhi kepuasan kerja, diukur dengan apakah pengawasan dilakukan dengan sopan, apakah ada penghargaan atas kinerja yang baik dan apakah ada pengawasan yang cukup dari atasan (Noe, et.al.1994 : 283).

Bagaimanapun atasan memegang posisi utama dalam mempengaruhi lingkungan organisasi. Sehingga agar organisasi bisa berjalan dengan baik atasan harus menggabungkan kedua sisi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam menjalankan manajemennya (Timmreck, 2001 : 44).

Bahkan meskipun dalam salah satu penelitian dikatakan atasan tidak mengawasi secara langsung, namun merekalah yang bertanggungjawab atas kinerja bawahannya dan atasan tetap memiliki pengaruh terhadap kepuasan karyawan (Rich. 1997: 37).

2.1.3. Komitmen pada Organisasi

Komitmen organisasi ini membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada (Laschinger, 2001: 10). Komitmen organisasi ini merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan ini sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan

pada karyawan sesuai dengan harapan mereka (Babakus, et.al, 1996 : 37).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai ukuran kekuatan indentifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat di dalamnya. Dalam studi psikologi, komitmen organisasi ini justru menjadi indikator yang lebih baik bagi karyawan yang ingin tetap pada pekerjaannya atau ingin pindah (McNeese-Smith 1996 : 164).

Mowday mendefinisikan komitmen organisasi dengan memberikan sifat setidaknya 3 hal (Cheng and Kalleberg, 1996 : 119) :

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi
- b. Kemauan untuk melakukan usaha yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi
- c. keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Oleh Nyhan (1999) yang melakukan penelitian terhadap pegawai pemerintah, komitmen karyawan pada organisasi disamakan dengan motivasi untuk memberikan layanan terhadap masyarakat yang dimiliki pegawai pemerintah. Karenanya komitmen pada organisasi ini dianggap sebagai komponen yang sangat bernilai bagi efektivitas organisasi. Meskipun begitu, para pengambil kebijakan

belum banyak memberikan perhatian bagi terciptanya langkah-langkah strategis untuk meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Belum ada kesadaran bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting bagi kelangsungan suatu organisasi (Nyhan 1999 : 58).

Pada hal image terhadap pemerintah yang tidak efisien dan membutuhkan perubahan yang sistemik merupakan hal yang sangat populer. Manajer pada pegawai pemerintah biasanya menghadapi masalah yang sangat kompleks sementara dana yang ada sangat terbatas juga masyarakat mulai memiliki harapan yang tinggi terhadap kinerja pemerintah. Akibatnya, para manajer ini harus terus menerus melakukan suatu usaha untuk menciptakan strategi yang bisa memotivasi pegawai. Dengan motivasi tersebut diharapkan akan muncul peningkatan efektivitas dan produktifitas dalam unit kerja mereka. Beberapa ahli administrasi publik terkemuka mengutarakan suatu pandangan bahwa pembentukan komitmen organisasi merupakan kunci utama untuk menghadapi tantangan tersebut (Dobel,1990; Golembiewski, 1985; Nachmias, 1985) Karenanya Perry dan Wise (1990) menyarankan untuk meningkatkan komitmen organisasi agar terwujud peningkatan motivasi *public service* dan efektivitas organisasi (Nyhan, 1999 : 58).

Romzek (1990) menyebutkan bahwa peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi motivasi

dan kualitas pegawai yang bekerja di sektor publik. Tuntutan ini menjadi semakin mendesak pada saat fleksibilitas fiskal mulai menurun seperti sekarang ini, sementara manajer pada lingkungan pemerintah memiliki kemampuan yang sangat terbatas untuk memberikan penghargaan ekstrinsik seperti promosi dan kenaikan gaji (Nyhan 2000 : 95)

Sementara komitmen pada organisasi berhubungan langsung dengan kinerja (Mowday, Porter & Dubin, 1974; Steer, 1977; Van Maanen, 1975) dan tingkat absensi (Koch & Steer, 1978; Larson & Fukami, 1984; Mathieu & Kohler, 1990) (Nyhan, 1999:59).

Sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian Benkhoff, komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik. Karenanya Benkhoff mengatakan bahwa pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan suatu kerugian (Benkhoff,1997: 718).

2.1.4. Kinerja Karyawan

Kinerja dianggap lebih dari sekedar produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya. Perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal peran seorang karyawan untuk meningkatkan fungsi efektif suatu organisasi (Rich, 1997: 322).

Kinerja diasumsikan dipengaruhi oleh faktor-faktor karakteristik struktural dan tugas seperti apakah karyawan mampu melaksanakan otonomi dan pengambilan keputusan yang diberikan oleh atasan dalam kerja mereka, apakah tugas-tugas mereka didefinisikan dengan jelas dan apakah kerja keras mereka mendapatkan penghargaan (Cheng & Kalleberg, 1996 : 115)

Banyak anggapan bahwa kinerja merupakan unidimensional sehingga penilaian terhadap kinerja hanya menilai karyawan sebagai pelaksana yang baik atau buruk. Sebenarnya ada beberapa dimensi yang bisa digunakan dalam menilai kinerja karyawan, diantaranya (Simamora, 1997: 418-419) :

- a. Memikat dan mempertahankan orang-orang di dalam organisasi
Untuk memikat dan mempertahankan orang-orang yang ada dalam organisasi, harus dilakukan evaluasi terhadap kehadiran karyawan seperti : keterlambatan, tingkat absensi dan kemungkinan melakukan lembur.
- b. Penyelesaian tugas yang telah diberikan
Dimensi ini mengukur kuantitas dan kualitas kerja yang dilakukan karyawan atas tugas yang telah dibebankan padanya dan dia diandalkan untuk bisa menyelesaikannya dengan baik.
- c. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan dalam menyelesaikan pekerjaan

Diperlukan perilaku-perilaku inovatif dan spontan yang tidak dapat dimasukkan dalam syarat-syarat tugas formal. Perilaku-perilaku ini meliputi :

- Kerjasama

Dilihat dari bagaimana karyawan meminta bantuan atau membantu rekan sejawatnya dalam mencapai tujuan organisasi

- Tindakan-tindakan protektif

Dinilai bagaimana karyawan berusaha mengatasi ancaman-ancaman terhadap organisasi

- Gagasan-gagasan konstruktif

Dinilai apakah karyawan memberikan gagasan yang konstruktif dan kreatif demi perbaikan-perbaikan dalam organisasi

- Pelatihan diri

Apakah karyawan melakukan peningkatan ketrampilan atas inisiatif sendiri guna mengisi kebutuhan organisasi atas tenaga-tenaga terlatih

- Sikap-sikap yang menguntungkan

Apakah karyawan berjuang mengembangkan sikap-sikap yang menguntungkan tentang organisasi diantara mereka sendiri, pelanggan dan masyarakat umum, dengan demikian memfasilitasi rekrutmen, retensi dan penjualan.

Podsakoff, dkk membagi kinerja menjadi *in-role* dan *extra role performance*. *In- role performance* adalah kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri seperti efektifitas, volume penjualan, evaluasi manajerial dan hal-hal yang berhubungan dengan target yang harus dicapai. Sedangkan *extra-role performance* berhubungan dengan perilaku prososial, spontan dan kontekstual. Hal-hal ini merupakan hal yang mendapat perhatian dalam bidang marketing dan disebut dengan OCB (*organizational citizenship behaviour*). Berbagai bentuk dari OCB adalah (MacKenzie et al, 1998 : 89) :

- *Sportmanship*

Kemauan karyawan untuk toleran pada keadaan lingkungan kerja yang tidak ideal tanpa keluhan

- *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab untuk berpartisipasi dan peduli pada kelangsungan hidup perusahaan, yaitu dengan menghadiri pertemuan atau hal-hal lain tanpa diminta tetapi membantu perusahaan, bertahan dengan dengan perubahan yang ada pada perusahaan, mengambil inisiatif untuk mengusulkan perbaikan-perbaikan dalam hal prosedur atau proses produksi perusahaan.

- *Helping behaviour*

Helping behaviour ini terdiri dari beberapa tipe

- *Altruisme*

Perilaku sukarela untuk membantu orang lain dengan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (misalnya strategi sharing, membantu karyawan baru secara sukarela untuk menyesuaikan diri)

- *Courtesy*

Tindakan untuk membantu orang lain mencegah masalah yang berhubungan dengan pekerjaan

- *Peacemaking*

Merupakan tindakan untuk mencegah, memecahkan masalah, atau meredakan konflik interpersonal yang merugikan (misalnya menjadi stabilisator dalam organisasi saat ada pihak-pihak yang tidak setuju dengan komisi, harapan atau wilayah)

- *Cheerleading*

Cheerleading didefinisikan sebagai memberi semangat dan menguatkan prestasi dan perkembangan profesional pada rekan kerja yang mulai patah semangat.

Dalam lingkungan pemerintahan, menurut Carnevale, birokrasi mesti dirancang sedemikian rupa agar perubahan yang dilakukan benar-benar mendasar, tidak hanya untuk mengatasi sinisme karyawan tetapi meningkatkan kemampuan organisasi dalam menampilkan kinerja yang lebih baik (Osterberg, 1996 : 45).

Pengukuran terhadap kinerja didapat dari : atasan langsung, penanggungjawab dan rekan kerja dengan dimensi-dimensi (Becker & Klimoski, 1989 : 348) :

- a. Kualitas pekerjaan
- b. Kuantitas pekerjaan
- b. Sikap
- c. Kerjasama
- d. Komunikasi
- e. Kinerja keseluruhan

Kualitas dan kuantitas kerja didasarkan pada laporan yang bersangkutan berdasarkan kinerja mereka dibandingkan dengan karyawan lain atas pekerjaan yang sama.

Sedangkan dari banyak faktor yang dianggap mempengaruhi kinerja menurut Birgit Benkhoff dalam penelitiannya terhadap karyawan bank diantaranya adalah (Benkhoff, 1997 : 723) :

- a. Kompetensi staff

Menanyakan pendapat responden bagaimana rekan-rekan kerja saat ini

- b. Kerjasama

Menanyakan bagaimana kerjasama yang dilakukan bersama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan

- c. Pengarahan dari atasan

Menanyakan peran atasan terhadap kinerja karyawan

2.2. Penelitian Terdahulu

2.2.1. Hubungan Kepercayaan pada Atasan dan Kinerja Karyawan

Penelitian terhadap kepercayaan pada atasan yang dihubungkan dengan variabel kinerja telah banyak dilakukan. Hal ini karena kepercayaan diyakini sebagai inti dari setiap hubungan sebagai mana diutarakan oleh Diffie-couch. Bahkan Ouchi mengatakan bahwa kepercayaan adalah hal pertama yang harus dipahami karena kepercayaan dan produktifitas berjalan seiring.

Penelitian mengenai hubungan antara kepercayaan dengan kinerja dilakukan oleh Savage (1982) yang mengatakan bahwa metode kinerja yang baru menjadikan kepercayaan sebagai dasar. Dengan mengubah atmospher kepercayaan akan memberikan dampak pada produktifitas. Covey(1991) juga menunjukkan bahwa peningkatan kepercayaan meningkatkan kinerja bila dihubungkan dengan struktur organisasi yang lebih flat dan pengawasan yang lebih luas (Nyhan ,2000:94).

Penelitian lain dilakukan oleh Ronald C. Nyhan pada pegawai pemerintah kota South Florida. Dengan populasi penelitian 235 pegawai dan sampel penelitian 184, Nyhan menemukan bahwa kepercayaan menimbulkan pengaruh positif terhadap produktifitas (Nyhan 2000:103)

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gregory Rich pada 244 sales manajer dari 10 perusahaan yang berbeda di Amerika

Serikat, ditemukan bahwa kepercayaan bawahan pada atasan memberikan peran yang sangat penting terhadap kinerja bawahan. Perilaku atasan tetap memberikan pengaruh pada bawahan meskipun atasan tersebut tidak secara langsung membawahi karyawan tersebut (Rich, 1997: 322).

Dengan demikian hipotesis yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

Kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (H1)

2.2.2. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Banyak perdebatan yang muncul mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Sebagian peneliti mengemukakan bahwa hampir tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja (Iaffaldano and Muchinsky 1985, Varca and James-Valutis 1993, Vroom 1964, Bassett 1994), walaupun ada maka hubungan antara kepuasan dengan kinerja yang lebih kuat diperlukan keadaan tertentu seperti posisi tertentu dalam pekerjaan (Petty, McGee and Caveder 1984). Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ditemukan pada orang-orang yang berada pada level manajer (Morrison, 1997 : 42).

Sebagian peneliti lain berpendapat bahwa yang terjadi adalah sebaliknya yaitu kinerja mengakibatkan terjadinya kepuasan kerja. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa dengan kinerja yang

baik, karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif atau perhatian lebih dari atasan. Penghargaan tersebut mendorong terjadinya kepuasan kerja (Chruden, 1988: 310). Pertentangan ini dijawab oleh penelitian yang dilakukan oleh MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne yang membedakan kinerja menjadi *in-role* dan *extra role performance*. Menurut mereka kinerja yang mempengaruhi (*antecedent*) kepuasan kerja adalah *in-role performance*, sedangkan kinerja yang dipengaruhi (*consequence*) oleh kepuasan kerja adalah *extra-role performance*. Sehingga pendapat peneliti-peneliti terdahulu mengenai apakah kepuasan kerja dipengaruhi atau mempengaruhi kinerja semuanya dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang dijadikan variabel (MacKenzie et al. 1998 : 89). Setidaknya penelitian yang menggunakan hipotesa kepuasan kerja menimbulkan peningkatan kinerja dilakukan oleh Adams (1965), Blau (1967) dan Organ (1988) dengan anggapan bahwa karyawan dengan memberikan yang terbaik bagi organisasi bila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja tersebut ((Morrison, 1997 : 42).

Maka dengan berdasarkan penelitian-penelitian tersebut hipotesis yang diajukan adalah :

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (H2)

2.2.3. Hubungan Komitmen pada Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Komitmen karyawan terhadap organisasi sebagaimana dikemukakan dalam penelitian terdahulu (Porter, Steer, Boulian dan Mowday 1974) adalah refleksi kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Babakus et al, 1996 : 37). Kalau komitmen karyawan terhadap organisasinya tinggi, maka akan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan kalau komitmen karyawan ini rendah akan mengakibatkan munculnya keinginan untuk keluar (MacKenzie, 1998 : 89). Karenanya dikatakan bahwa *consequence* dari komitmen pada organisasi ini adalah kinerja dan keinginan untuk keluar dari organisasi (Hackett, 1994:17)

Berbagai penelitian mengenai hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dan kinerja menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya (Benkhoff, 1997: 718). Meskipun demikian ada beberapa pendapat juga yang mengatakan bahwa komitmen pada organisasi ini bisa merupakan *consequence* atau *antecedent* dari kinerja. Dalam penelitian MacKenzie, Podsakoff dan Ahearn disebutkan bahwa komitmen merupakan *consequence* dari *in-role performance*, namun merupakan *entecedent* dari *extra-role performance*. Dalam beberapa penelitian yang dilakukan oleh Brief dan Motowildo (1986), Munene (1995), O'Reilly and Chatmen (1986) menemukan hubungan yang positif antara komitmen pada

organisasi dengan *extra-role performance*. Begitu juga dengan penelitian Mowday, Porter dan Steer (1982) yang mengatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi adalah orang yang bersedia untuk memberikan sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi kebaikan organisasi. Jadi komitmen pada organisasi mempengaruhi kinerja (MacKenzie, 1997:90)

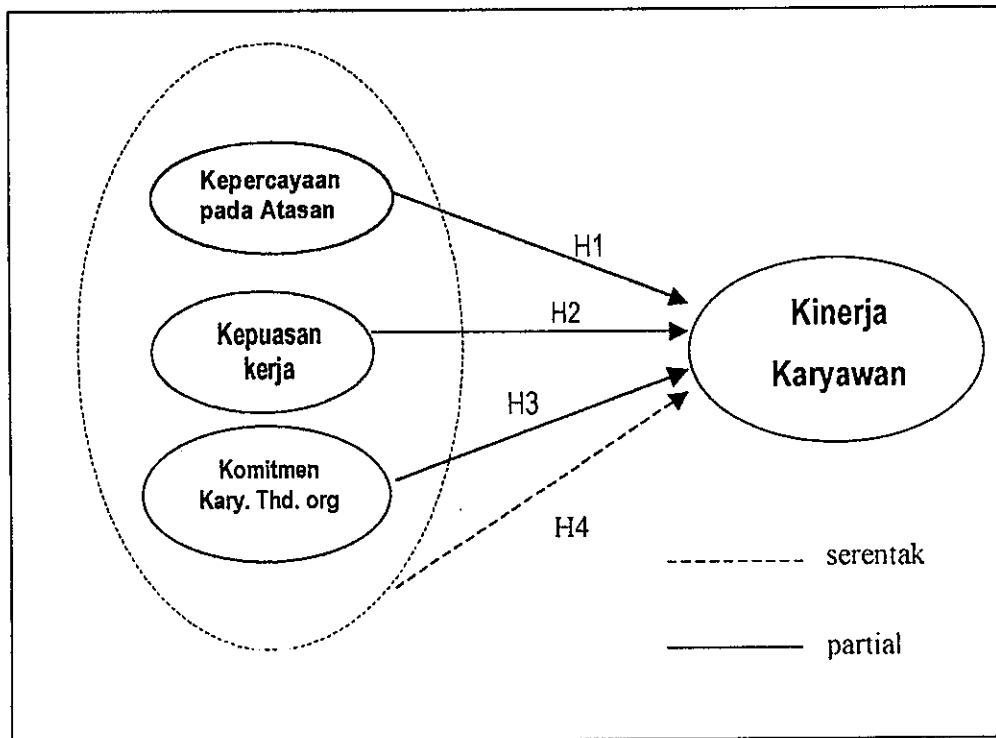
Berdasarkan pemikiran diatas, hipotesis yang bisa diajukan adalah :

Komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (H3)

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangannya

Pemikiran yang telah diuraikan di atas memberi landasan serta arah untuk menuju pada penyusunan kerangka pemikiran teoritis. Berikut ini adalah kerangka pemikiran teoritis yang tersusun :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.4. Hipotesa

- H_{k1} : Kepercayaan terhadap atasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H_{k2} : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H_{k3} : Komitmen pada organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H_{k4} : Kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara serentak

2.5. Dimensi-dimensi yang Digunakan

2.5.1. Dimensi Kepercayaan

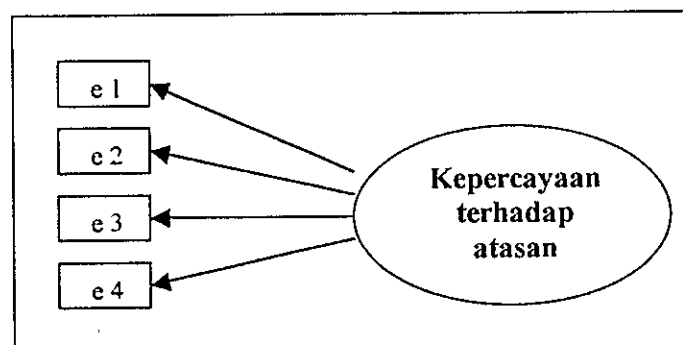
Sebagaimana oleh Mishra kepercayaan didefinisikan sebagai kemauan satu pihak terbuka kepada pihak kedua berdasarkan keyakinan bahwa pihak kedua dimana pihak kedua dalam hal ini adalah pihak yang dipercaya, memiliki sifat-sifat seperti kompeten, terbuka, peduli dan bisa diandalkan (Nyhan, 2000 : 89).

Maka dimensi pengukuran yang digunakan untuk mengukur kepercayaan dalam penelitian ini adalah :

- Kompeten
- Bisa dipercaya
- Bisa diandalkan
- Terbuka

Gambar 2.2

Model Variabel Kepercayaan



Keterangan :

e1 : Kompeten

e2 : Bisa dipercaya

e3 : Bisa diandalkan

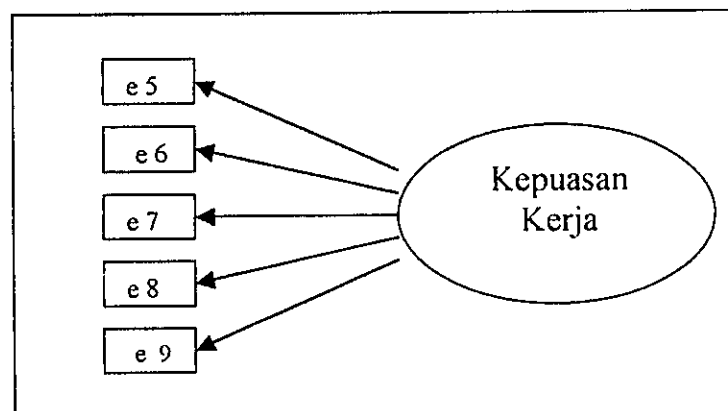
e4 : Terbuka

2.5.2. Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja adalah dimensi-dimensi yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri yaitu atasan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, promosi dan pendapatan (McNeilly, 1992 :13).

Gambar 2.3

Model Variabel Kepuasan Kerja



Keterangan :

e5 : Kepuasan terhadap atasan

e6 : Kepuasan terhadap rekan kerja

e7 : Kepuasan terhadap pekerjaan

e8 : Kepuasan terhadap peluang promosi

e9 : Kepuasan terhadap pendapatan

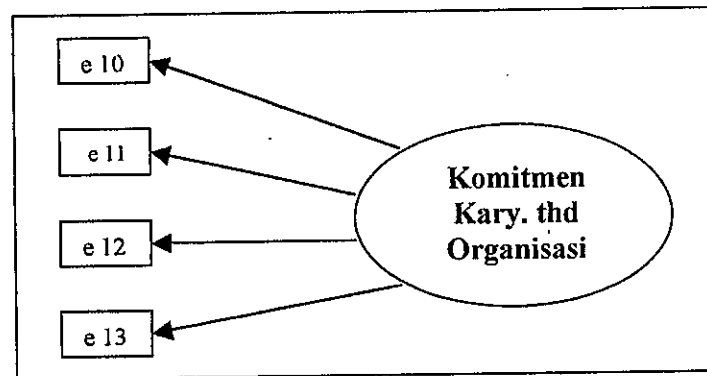
2.5.3. Dimensi Komitmen Karyawan terhadap Organisasi

Mowday mendefinisikan komitmen organisasi dengan memberikan sifat setidaknya 3 hal, yang dijadikan dimensi komitmen pada organisasi pada penelitian ini (Cheng and Kalleberg, 1996 : 119) :

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi
- b. Kemauan untuk melakukan usaha yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Gambar 2.4

Model Variabel Komitmen Karyawan Pada Organisasi



Keterangan :

e10 : kepercayaan pada tujuan dan nilai organisasi

e11 : loyalitas

e12 : usaha yang bermanfaat

e13 : keinginan yang kuat untuk bertahan

2.5.4. Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja yang diuraikan dalam *Staff Performance*

Scale adalah (Martin, 1988 : 16):

- a. Melakukan pekerjaan secara proaktif
- b. Memanfaatkan supervisi
- c. Selalu ingin melakukan pelayanan terhadap klien
- d. Berhubungan baik dengan staff yang lain
- e. Menunjukkan pengetahuan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan

- f. Menunjukkan kebiasaan kerja yang baik
- g. Memiliki perilaku positif terhadap pekerjaan

Sedangkan dalam penelitian Becker dan Klimoski (1989) disebutkan bahwa dimensi-dimensi kinerja antara lain adalah :

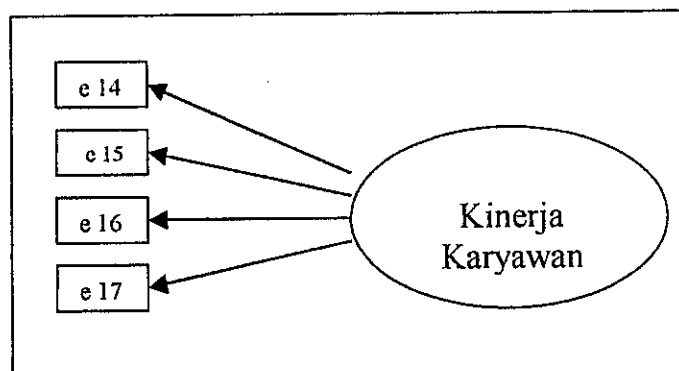
- a. Kualitas pekerjaan
- b. Kuantitas pekerjaan
- c. Sikap
- d. Kerjasama

Dengan mengacu pada *Staff Performance Scale* dan pendapat Becker dan Klimoski maka dimensi kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Ide-ide baru
- b. Kualitas
- c. Kuantitas
- d. Kerjasama

Gambar 2.5

Model Variabel Kinerja Karyawan



Keterangan :

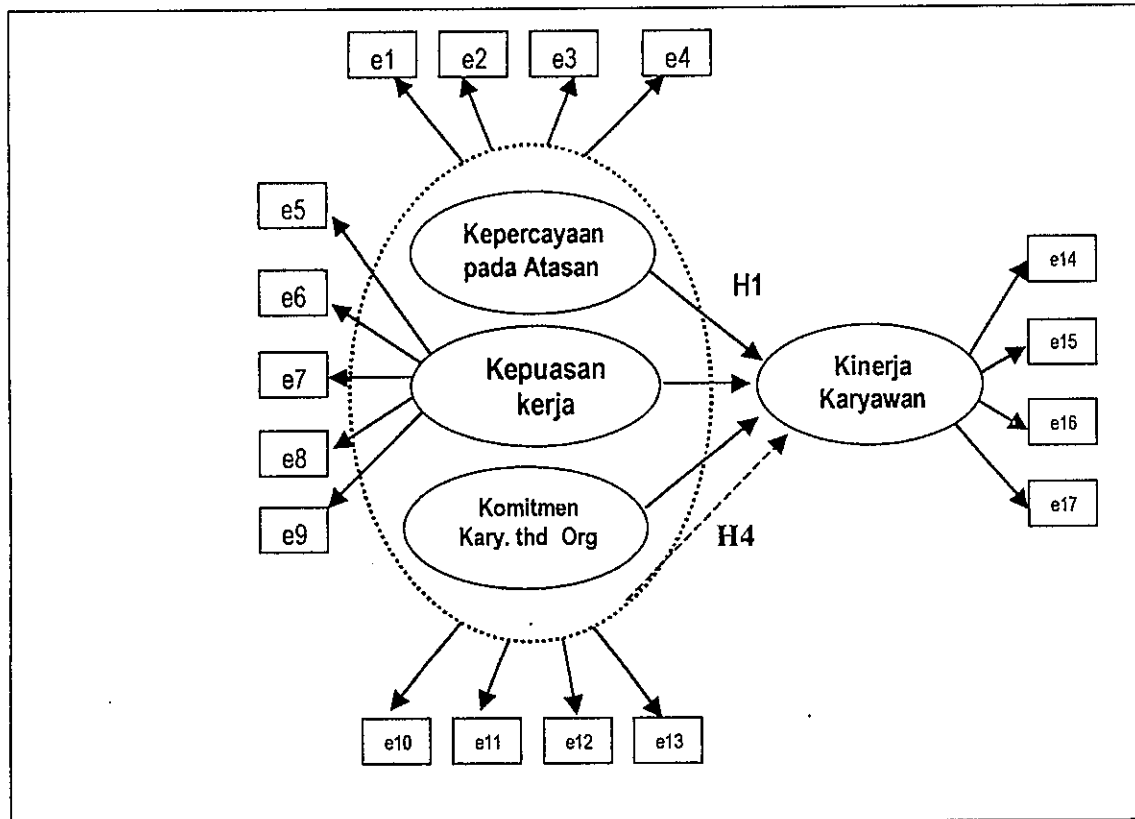
e14 : Ide-ide baru

e15 : Kualitas

e16 : Kuantitas

e17 : Kerjasama

Gambar 2.6
Pengembangan Model Penelitian



Keterangan :

e1 : Kompeten	e7 : Pekerjaan	e13 : Kemauan bertahan dlm org
e2 : Bisa dipercaya	e8 : Promosi	e14 : Ide-ide baru
e3 : Bisa diandalkan	e9 : Pendapatan	e15 : Kualitas
e4 : Terbuka	e10 : Kepercayaan pd tuj. dan nilai org.	e16 : Kuantitas
e5 : Atasan	e11 : Loyalitas	e17 : Kerjasama
e6 : Rekan kerja	e12 : Usaha yang bermanfaat	

Tabel 2.7
Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Simbol
Kepercayaan pada Atasan	Tingkat kompetensi	e1
	Tingkat bisa dipercaya	e2
	Tingkat bisa diandalkan	e3
	Tingkat keterbukaan	e4
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap atasan	e5
	Kepuasan terhadap rekan kerja	e6
	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	e7
	Kepuasan terhadap peluang promosi	e8
	Kepuasan terhadap pendapatan	e9
Komitmen terhadap Organisasi	Tingkat kepercayaan pada tuj. Dan nilai organisasi	e10
	Tingkat loyalitas	e11
	Besarnya usaha yang bermanfaat bagi organisasi	e12
	Besarnya keinginan untuk bertahan dalam organisasi	e13
Kinerja	Ide-ide baru	e14
	Kualitas	e15
	Kuantitas	e16
	Kerjasama	X17

2.6. Definisi Operasional

2.6.1. Definisi Kepercayaan pada Atasan

Perspektif kepercayaan dibagi dalam horizontal dan vertical perspective. Dalam *horizontal perspective*, kepercayaan disebut *lateral trust* adalah kepercayaan seorang karyawan terhadap rekan kerja sejawatnya. Dalam perspektif vertical kepercayaan disebut *vertical trust*, kepercayaan disini adalah kepercayaan karyawan terhadap atasannya, baik atasan langsung atau tidak langsung seperti top manajemen.

Kepercayaan memiliki 2 dimensi yaitu dimensi kognitif dan afektif. Kognitif berhubungan dengan alasan-alasan yang bagus sehingga seseorang bisa dipercaya seperti : tanggung jawab, dapat diandalkan dan kompetensi. Afektif berhubungan dengan hubungan emosi yang mendalam seperti perhatian dan kepedulian (Costigan, et.al, 1998: 306) .

Dalam penelitian ini perspektif yang digunakan adalah dalam perspektif vertical, yaitu kepercayaan terhadap atasan. Sedangkan dimensi yang digunakan dalam pengukuran adalah dimensi-dimensi kognitif dimana seorang atasan akan mendapat kepercayaan dari bawahannya bila dia bisa menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.

Dalam penelitian ini pengukuran terhadap kepercayaan pada atasan menggunakan pengukuran *Organizational Trust Inventory*

(OTI) sebagaimana digunakan Nyhan (2000) dalam penelitiannya (Nyhan, 2000:97).

Dimensi kepercayaan akan dijabarkan dalam pertanyaan nomor 1,2,3,4 dalam kuesioner.

2.6.2. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Chruden sebagai terpenuhinya kebutuhan dan keinginan individu yang didapat dari pekerjaannya (Chruden, 1988:310). Kepuasan kerja ini didapat dari pekerjaan itu sendiri atau dari hubungan personal individu terhadap lingkungannya (Timmreck, 2001 : 43).

Karena itu kepuasan kerja yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah kepuasan karyawan terhadap atasan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, promosi dan pendapatan.

Dalam penelitian ini pengukuran yang digunakan menggunakan *Minnesota Job Satisfaction* untuk mengukur kepuasan kerja sebagaimana digunakan dalam penelitian Arvey dan kawan-kawan (1989) (Arvey, et.al, 1989 : 189).

Dimensi kepuasan kerja akan dijabarkan dalam pertanyaan nomor 5,6,7,8,9 dalam kuesioner

2.6.3. Definisi Komitmen Karyawan terhadap Organisasi

Laschinger menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada

(Laschinger, 2001: 10) sedang dalam penelitian Babakus komitmen organisasi adalah keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasinya (Babakus, et.al, 1996 : 37).

Mowday mendefinisikan komitmen organisasi dengan memberikan sifat setidaknya 3 hal (Cheng and Kalleberg, 1996 : 119) :

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi
- b. Kemauan untuk melakukan usaha yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi
- c. keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Ketiga komitmen diatas dijadikan landasan dalam penelitian ini. Sedangkan pengukuran yang digunakan adalah *Organizational Comitment Questionnaire (OCQ)* yang dikembangkan oleh Porter (Commeiras, 2001: 242). Dalam kuesioner pertanyaan mengenai komitmen organisasi akan tertuang dalam nomor 10,11,12a,12b, 12c,13a,13b,13c.

2.6.4. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja dalam penelitian Rich dianggap lebih dari sekedar produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya namun tidak lepas dari syarat-syarat formal seorang

karyawan (Rich,1997 : 322). Kinerja tidak hanya berhubungan dengan kuantitas namun juga berhubungan dengan kualitas dan hal-hal lain yang mendukung terwujudnya kedua hal tersebut. Maka dalam penelitian Becker dan Klimoski (1989) disebutkan bahwa dimensi-dimensi kinerja adalah

- a. Kualitas pekerjaan
- b. Kuantitas pekerjaan
- c. Sikap
- d. Kerjasama
- e. Komunikasi

Dalam penelitian ini pengukuran kinerja yang digunakan adalah *Staff Performance Scale* (SPS) sebagaimana digunakan dalam penelitian Martin dan Whiddon (Martin, 1988 :18).Pertanyaan yang mengukur kinerja akan diuraikan dalam kuesioner, pertanyaan nomor 14,15,16,17.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data subyek dimana jenis data penelitian berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik seseorang atau sekelompok orang (Nur Indriantoro, 1999 : 145).

Sedang sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dimana data diperoleh langsung dari sumber data tanpa melalui perantara yaitu dengan mengambil data langsung dari responden (Nur Indriantoro, 1999 : 149).

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Anggota populasi disebut dengan elemen populasi (Nur Indriantoro, 1987 : 115). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Pemerintah Kota Semarang berjumlah 5.736. Jumlah tersebut terdiri dari 1401 orang berada pada posisi sebagai pejabat struktural eselon IVb, IVa, IIIb, IIIa, IIa dan IIb. Selebihnya sebanyak 4335 orang berada pada posisi staf.

3.2.2. Sampel

Dalam melakukan penelitian, peneliti bisa meneliti seluruhnya (sensus) atau sebagian (sampel) Nur Indriantoro, 1987 : 115). Penelitian ini menggunakan sampel atau sebagian elemen populasi yang akan mewakili pendapat dari seluruh populasi.

Metode pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah : *purposive sampling*. Karakteristik anggota sampel atau subyek adalah :

- a. Bekerja di Pemerintah Kota Semarang sebagai PNS
- b. Latar belakang pendidikan SMP ke atas
- c. Masa kerja 2 tahun keatas

Menurut Hair *et al* (1995) dan Ferdinand Augusty (2000), pedoman adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi. Bila dalam penelitian ini indikatornya sebanyak 17, maka sampel yang diambil adalah antara 85 – 170 orang.

Dalam penelitian disini disebar 200 kuesioner kembali sebanyak 164 kuesioner. Dapat dikatakan bahwa kuesioner yang kembali telah memenuhi jumlah sampel yang memadai untuk diteliti menurut Hair dan Augusty diatas.

Berdasarkan Respon Rate :

$$\frac{164}{200} \times 100\% = 82\%$$

Dengan respon rate sebesar 82 % maka jumlah sampel yang diambil telah mendekati jumlah sampel maksimal. Diasumsikan

bahwa data yang didapat cukup memadai untuk diolah dengan program Regresi Linier Berganda.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan angket yang kemudian dikumpulkan untuk diolah. Angket tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari faktor-faktor kepercayaan terhadap atasan, kepuasan kerja komitmen pegawai pada organisasi dan kinerja pegawai..

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner diuji dengan menggunakan skala Likert 1-5. Untuk mendapatkan data-data yang bersifat internal diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Skala 1 menunjukkan respon sangat tidak setuju

Skala 2 menunjukkan respon tidak setuju

Skala 3 menunjukkan respon netral atau tidak berpendapat

Skala 4 menunjukkan respon setuju

Skala 5 menunjukkan respon sangat setuju

Untuk menguji ketepatan pernyataan yang disusun agar data yang terkumpul mengarah tepat pada model maka dilakukan uji reliabilitas data dan uji validitas.

3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas didefinisikan sebagai sejauhmana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melaksanakan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur

dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberi hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan *one shot* dimana pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* bila memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnally, 1969; Ghazali, 2001 :129&131).

3.5. Teknik analisis

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan alat analisis regresi dengan bantuan program SPSS 10.00. Hasil analisis akan berupa statistik deskriptif uji kualitas data, dengan analisis regresi linier.

3.5.1. Statistik deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberi gambaran secara umum mengenai profil responden seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, jabatan dan tabel distribusi frekwensi absolut dan relatif yang menunjukkan angka rata-rata dan deviasi standar.

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi dengan model sesuai persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Dimana :

Y	=	Kinerja pegawai
a	=	konstanta
x 1	=	Kepercayaan pada atasan
x 2	=	Kepuasan kerja
x 3	=	Komitmen pegawai pada organisasi
b1,b2,b3	=	koefisien regresi
e	=	error

3.5.2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga pengujian statistik, yaitu :

1. Uji t

Uji statistik t digunakan untuk membuktikan apakah kebenaran variabel bebas memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel terikat (dependen). Uji ini digunakan untuk menguji hipotesis 1, hipotesis 2 dan hipotesis 3.

Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ bila degree of freedom adalah 20 atau lebih, maka H_0 yang menyatakan $b_1 = 0$ dapat ditolak bilai nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain hipotesis yang menyatakan suatu variabel independen mempengaruhi variabel dipenden dapat diterima.

- $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow H_0$ ditolak

H_a diterima

- $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}} \rightarrow H_0$ diterima

H_a ditolak.

2. Uji Statistik F

Uji statistik F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (terikat). Uji ini digunakan untuk menguji hipotesis 4.

Pengujian melalui uji F atau variasinya adalah dengan membandingkan F hitung (F_h) dengan F tabel (F_t) pada $\alpha = 0,05$ atau tingkat signifikansi $< 0,05$ atau $0,01$ apabila hasil perhitungan menunjukkan :

- $F_h \geq F_t \rightarrow H_0$ ditolak

H_1 diterima

- $F_h \leq F_t \rightarrow H_0$ diterima

H_1 ditolak

3. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua

informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.5.3. Pengujian asumsi klasik

Dalam analisis ini akan dilakukan pengujian terhadap gejala penyimpangan asumsi klasik. model regresi linier yaitu tidak terdapat multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas, normalitas. Cara yang digunakan untuk menguji munculnya gejala penyimpangan asumsi klasik adalah sebagai berikut (Gujarati, 1993):

1. Pengujian Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti ada hubungan linear yang sempurna atau pasti antar beberapa atau semua variabel bebas dalam model regresi. Konsekuensi adanya multikolinearitas adalah koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga.

Pengujian terhadap multikolinearitas dapat dilakukan dengan :

a. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance

Kedua ukuran ini menunjukkan variabel bebas mana saja yang bisa dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas terpilih yang tak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Bila nilai tolerance di atas 0,1 maka dikatakan tidak terjadi kolinieritas yang berarti. VIF mengukur variabilitas variabel bebas terpilih dapat dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Bila VIF diatas 10

maka dikatakan tidak terjadi kolinieritas yang berarti (Imam Ghozali, 2001 h. 63).

b. Koefisien korelasi parsial

Multikolinearitas terjadi bila korelasi antar variabel bebas sangat kuat (di atas 0,8) dan bila korelasi berderajat rendah di bawah 0,8 maka multikolinearitas yang terjadi tidak berbahaya bagi hasil regresi (Gujarati, 1993).

2. Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah baik variabel bebas maupun terikat mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik mempunyai distribusi yang normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan cara melihat pada histogram dan *normal probability plot*.

3. Pengujian Heteroskedastisitas

Asumsi penting dalam regresi linear klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam regresi populasi adalah homoskedastisitas, yaitu semua gangguan mempunyai variasi yang sama. Dalam regresi mungkin ditemui gejala heteroskedastisitas, pengujian gejala ini dilakukan dengan menggunakan pengujian Scatter Plot dimana bila titik-titik dalam Scatter Plot terbentuk pola tertentu dan teratur, seperti bergelombang, melebar atau menyempit, maka diindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Pemerintah Kota Semarang adalah instansi pemerintah yang menangani semua urusan pelayanan masyarakat kota Semarang. Sesuai dengan Perda no.3 th 2001, Pemerintah Kota Semarang memiliki 31 Dinas dan Bagian. Jumlah pegawai 5736 orang dengan tingkat pendidikan yang beragam dari SD hingga S2. Pegawai yang menduduki jabatan structural sebanyak 1401 orang dan staf biasa sebanyak 4335 orang. Selain pegawai tetap yaitu PNS (Pegawai Negeri Sipil), Pemkot Semarang mempekerjakan pegawai honorer yang dibiayai dari APBD dan tenaga wiyata bakti yang dibiayai oleh instansi masing-masing.

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Pria	88	62,9
Wanita	52	37,1
Jumlah	140	100,0

Sumber: data diolah, 2003

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden yang digunakan untuk penelitian ini adalah sebanyak 88 orang pria (62,9%) dan 52 orang wanita (37,1).

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	%
<30	9	6,7
31 – 35	16	11,85
36-40	30	17,78
41-45	31	22,22
46<	25	22,96
Jumlah	140	100,0

Sumber : data diolah, 2003

Dari tabel 4.2 tampak bahwa usia responden dalam penelitian ini adalah : usia kurang dari 30 tahun sebanyak 9 orang (6,7%), usia 31 sampai 35 tahun sebanyak 16 orang (11,85%), usia 36 sampai 40 orang sebanyak 30 orang (17,78%), usia 41 sampai 45 orang sebanyak 31 orang (22,22) dan usia 46 tahun keatas sebanyak 25 orang (22,96)..

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMP	2	1,4
SMA	119	85,0
Perguruan Tinggi	19	13,6
Jumlah	140	100,0

Sumber : data diolah, 2003

Tabel 4.3 menunjukkan tingkat pendidikan responden adalah 2 orang berpendidikan SMP, 119 orang lulusan SMA dan 19 orang lulusan berpendidikan Sarjana.

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
< 10	21	15
11- 20	72	51,4
21- 30	41	29,2
> 30	6	4,2
Jumlah	140	100,0

Sumber : data diolah, 2003

Dalam tabel 4.4 ditunjukkan bahwa masa kerja responden dibawah 10 tahun adalah sebanyak 21 orang (15 %), 11 sampai 20 tahun sebanyak 72 orang (51,4 %), 21 sampai 30 tahun sebanyak 41 orang (29,2%), dan 30 tahun keatas sebanyak 6 orang (4,2%).

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Pangkat / Golongan

Pangkat/Golongan	Jumlah	Presentase
I	4	2,8
II	62	44,2
III	74	52,8
Jumlah	140	100,0

Sumber : data diolah, 2003

Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa responden berdasar pangkat/golongan adalah 4 orang golongan I (2,8%), 62 orang golongan II (44,2%) dan 74 orang golongan III (52,8%).

Tabel 4.6
Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Presentase
Staf	98	70,0
Struktural	42	30,0
Jumlah	140	100,0

Sumber : data diolah, 2003

Dalam tabel 4.6 ditunjukkan bahwa berdasarkan jabatan responden, staf adalah sebanyak 98 orang (70%) dan struktural sebanyak 42 orang (30%).

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Seperti yang telah disebutkan bahwa uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Suatu alat ukur penelitian dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sampai sejauh mana derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian. Instrumen pengukuran

dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang sama.

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian memanfaatkan bantuan aplikasi SPSS 11.5 dan apabila *corrected item-jumlah correlation* menunjukkan nilai lebih besar dari 0.3 berarti instrumen penelitian tersebut valid dan jika sebaliknya, lebih kecil dari 0.3 berarti instrumen penelitian tersebut tidak valid. Sedangkan instrumen pengukuran dikatakan reliabel atau handal jika nilai koefisien alpha sama dengan atau lebih besar dari 0.06.

Pada variabel kepercayaan pada atasan nampak bahwa indikator-indikator menunjukkan nilai koefisien korelasi (*corrected item-jumlah correlation*) masing-masing lebih besar dari 0.3 sehingga dikatakan bahwa indikator dari variabel kepercayaan pada atasan memiliki validitas yang tinggi begitu juga dengan nilai koefisien *alpha* diperoleh sebesar 0.7662 atau diatas 0.6, sehingga dikatakan bahwa indikator-indikator pada variabel kepercayaan pada atasan valid dan reliabel.

Pada variabel kepuasan kerja nampak bahwa indikator-indikator menunjukkan nilai koefisien korelasi (*corrected item-jumlah correlation*) masing-masing lebih besar dari 0.3 sehingga dikatakan bahwa indikator dari kepuasan kerja memiliki validitas yang tinggi begitu juga dengan nilai koefisien *alpha* sebesar 0.7051 atau diatas 0.6, sehingga dikatakan bahwa indikator-indikator pada variabel kepuasan kerja valid dan reliabel.

Pada variabel komitmen pada organisasi nampak bahwa indikator-indikator menunjukkan nilai koefisien korelasi (*corrected item-jumlah correlation*) masing-

masing lebih besar dari 0.3 sehingga dikatakan bahwa indikator dari variabel komitmen pada organisasi memiliki validitas yang tinggi begitu juga dengan nilai koefisien *alpha* sebesar 0.6771 atau diatas 0.6, sehingga dikatakan bahwa indikator-indikator pada variabel komitmen pada organisasi valid dan reliabel.

Pada variabel kinerja pegawai nampak bahwa indikator-indikator menunjukkan nilai koefisien korelasi (*corrected item-jumlah correlation*) masing-masing lebih besar dari 0.3 sehingga dikatakan bahwa indikator dari variabel kinerja pegawai memiliki validitas yang tinggi begitu juga dengan nilai koefisien *alpha* sebesar 0.7721 atau diatas 0.6, sehingga dikatakan bahwa indikator-indikator pada variabel kinerja pegawai valid dan reliabel.

Untuk lebih jelasnya, hasil pengujian reliabilitas dan validitas instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian disimpulkan dan disajikan dalam tabel 4.7.

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Realibilitas dan Validitas
Instrumen Penelitian dengan bantuan SPSS for Windows

No	Variabel	Indikator/item pertanyaan	Corrected item-jumlah correlation	Koefisien Alpha	Keterangan
1	Kepercayaan pada atasan	-Kompetensi	0.5501	0.7662	Reliabel dan Valid
		-Bisa dipercaya	0.6254		
		-Bisa diandalkan	0.5623		
		-Terbuka	0.5378		
2	Kepuasan kerja	-Hub.dengan atasan	0.6604	0.7051	Reliabel dan Valid
		-Hub.dgn rekan kerja	0.4010		
		-Pekerjaan	0.5655		
		-Promosi	0.3879		
		-Pendapatan	0.4036		
3	Komitmen pada organisasi	-Kepercayaan pada tujuan dan nilai organisasi	0.3876	0.6771	Reliabel dan Valid
		-Loyalitas	0.5531		
		-Usaha yang bermanfaat	0.3838		
		-Keinginan yang kuat unt bertahan	0.5239		
4	Kinerja pegawai	-Ide-ide baru	0.7629	0.7721	Reliabel dan Valid
		-Kualitas	0.5683		
		-Kuantitas	0.4719		
		-Kerjasama	0.5686		

Sumber: data primer, diolah (2003)

4.3 Analisis Data

4.3.1. Hasil Analisis Regresi

Hasil regresi antara variabel kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi sebagai variabel independen, dengan kinerja karyawan, sebagai variabel dependen dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Hasil Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sign
	Beta	Std. Error			
Constant	1.441	0.885		1.685	0.940
Kepercayaan pada Atasan	0.468	0.092	0.452	5.064	0.000
Kepuasan Kerja	0.015	0.065	0.020	3.227	0.028
Komitmen pada Organisasi	0.445	0.089	0.418	5.005	0.000

Sumber: data primer diolah, 2003

Berdasarkan tabel di atas didapat persamaan regresi penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = 0,452 X_1 + 0,020 X_2 + 0,418 X_3 + e$$

Konstanta tidak dicantumkan karena variabel-variabel dalam penelitian ini adalah variabel perilaku yang tidak dapat ditunjukkan dengan angka. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel kepercayaan pada atasan memiliki t hitung sebesar 5.064. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti kepercayaan pada atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya kepercayaan pada atasan akan menyebabkan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki t hitung sebesar 3.227. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t table, yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja akan menyebabkan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa komitmen pada organisasi memiliki t hitung sebesar 5.005. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t table, yang berarti komitmen pada organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya komitmen pada organisasi akan menyebabkan meningkatkan kinerja karyawan.

4.4. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini pengujian terhadap hipotesis yang dirumuskan dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda, baik secara parsial maupun simultan. Hipotesis null (H_0) adalah hipotesis yang menyebutkan antara variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen sedangkan hipotesis alternatif (H_a) adalah hipotesis yang menyebutkan adanya pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

Pengambilan keputusan dalam penelitian akan menggunakan probabilitas signifikansi berdasarkan nilai alpha yang digunakan yaitu 5 %. Apabila probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sebaliknya jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jika H_a diterima maka secara sendiri-sendiri (parsial) dan bersamaan (simultan) variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen, demikian sebaliknya jika H_0 ditolak maka variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, berikut ini akan dilakukan analisis terhadap masing-masing hipotesis :

sebaliknya jika H_a ditolak maka variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variable dependen.

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, berikut ini akan dilakukan analisis terhadap masing-masing hipotesis :

4.4.1 Pengujian Hipotesis 1

Pengujian terhadap hipotesis pertama dilakukan untuk melihat pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap kinerja karyawan. Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel kepercayaan pada atasan sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada di bawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa :

hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti, artinya kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif, sebesar 0.452. Ini berarti meningkatnya kepercayaan bawahan pada atasan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya bila kepercayaan pada atasan menurun maka kinerja karyawan akan menurun.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

Pengujian terhadap hipotesis kedua dilakukan untuk melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0.028.

Nilai probabilitas signifikansi ini lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa :

hipotesis kedua dalam penelitian ini terbukti, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif, sebesar 0.020. Ini berarti peningkatan kepuasan kerja akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya.

4.4.3 Pengujian Hipotesis 3

Pengujian terhadap hipotesis ketiga dilakukan untuk melihat pengaruh komitmen pada organisasi terhadap kinerja karyawan. Tabel 4.8 menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel komitmen pada organisasi sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada jauh di bawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa:

hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti, artinya komitmen pada organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif, sebesar 0.418. Ini berarti peningkatan komitmen karyawan pada organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

Setelah dilakukan pengujian terhadap pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, berikut akan disajikan hasil

perhitungan pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis kelima ini tetap menggunakan probabilitas signifikansi. Tabel berikut akan menyajikan hasil perhitungan SPSS:

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Regresi Berganda

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sign.
Regression	380.324	3	126.775	109.890	0.000
Residual	156.897	136	1.554		
Total	537.221	139			

Sumber: data sekunder diolah, 2003.

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai probabilitas signifikansi untuk model yang dirumuskan dalam penelitian ini sebesar 0,000.

Nilai ini lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa :

hipotesis keempat dalam penelitian ini terbukti, artinya kepercayaan pada atasan, komitmen pada organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara serentak.

4.5. Koefisien Determinasi

Disamping itu juga kita dapat mengetahui variasi besarnya variabel dependen yang bisa dijelaskan oleh variasi variabel independen atau koefisien determinasi.

Berikut akan disajikan nilai koefisien determinasi dari model penelitian.

Tabel 4.10
Koefisien Determinasi

Model	R	R square	Adjusted R square	Standard Error of Estimate
1	0.841	0.708	0.702	1.0741

Sumber: data primer diolah, 2003

Nilai yang dipergunakan dalam melihat koefisien determinasi dalam penelitian adalah nilai pada kolom *adjusted R square*. Hal tersebut dikarenakan nilai *adjusted R square* tidak rentan pada penambahan variabel independen. Apabila terjadi penambahan variabel independen lain, nilai *adjusted R square* tidak akan bertambah besar sepanjang variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tampilan output di atas menunjukkan nilai *adjusted R square* sebesar 0.702 (70.2 %). Ini berarti 70.2 % variasi variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen bisa dijelaskan oleh variasi variabel independen kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi sedang sisanya (29.8 %) dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian ini.

4.6. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui kondisi data penelitian. Hal ini dilakukan agar diperoleh model analisis yang tepat (*goodness of fit*). Dikarenakan variable yang digunakan dalam penelitian ini lebih dari satu maka analisis regresi mensyaratkan uji asumsi klasik terhadap data penelitian. Berikut akan disajikan hasil

pengujian asumsi klasik terhadap model regresi, yang meliputi uji normalitas data, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

4.6.1. Pengujian Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, antar variabel bebas dan variabel terikat keduanya terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini untuk melihat apakah data terdistribusi normal atau tidak dilakukan dengan melihat *normal probability plots* dan grafik histogram (lihat lampiran).

Dikarenakan titik-titik pada grafik *normal plot* menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal serta grafik histogram memperlihatkan antara sisi kiri dan sisi kanan grafik simetris maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

4.6.2. Pengujian Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi yang kita bentuk ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas (independen) karenanya pengujian terhadap multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai koefisien korelasi antarvariabel independen. Menurut Gujarati (1995), model regresi yang bebas multikolinearitas adalah model yang memiliki nilai koefisien korelasi kurang dari 80%. Berikut akan

disajikan hasil pengujian multikolinearitas berdasarkan nilai koefisien korelasi antarvariabel independen:

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Multikolinearitas Berdasarkan Koefisien Korelasi antar Variabel Independen

	Kepercayaan pada atasan	Kepuasan Kerja	Komitmen pada organisasi
Kepercayaan pada atasan	1.000	0.504	0.443
Kepuasan Kerja	0.504	1.000	0.385
Komitmen pada organisasi	0.443	0.385	1.000

Sumber: data primer diolah, 2003.

Berdasarkan tabel 4.11 terlihat bahwa tidak ada satupun nilai koefisien korelasi antar variabel independen yang berada di atas 80%. Nilai koefisien korelasi paling besar terjadi antara variabel kepercayaan pada atasan dan kepuasan kerja sebesar 0.504 (50.4 %). Namun demikian nilai tersebut masih lebih kecil dari 80% sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dibentuk bebas dari multikolinearitas.

Disamping melihat besaran korelasi antarvariabel independen, untuk mengidentifikasi ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi bisa dilihat dari nilai *tolerance* dan VIF-nya. Model regresi dianggap bebas multikolinearitas jika tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 10% dan nilai VIF lebih dari 10 (Ghozali, 2001). Berikut akan disajikan hasil pengujian multikolinearitas berdasarkan nilai *tolerance* dan VIF:

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Multikolinearitas
Berdasarkan Nilai *Tolerance* dan VIF

Model	<i>Tolerance</i>	VIF
Kepercayaan pada atasan	0.270	3.705
Kepuasan Kerja	0.286	3.493
Komitmen pada Organisasi	0.308	3.246

Sumber: data primer diolah, 2003

Tabel 4.12 di atas menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 10%. Demikian pula dengan nilai *variance inflation factor* (VIF) variabel bebas yang tidak ada yang lebih dari 10 sehingga hasil pengujian ini konsisten dengan pengujian menggunakan koefisien korelasi.

4.6.3. Pengujian Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian terhadap ada tidaknya heteroskedastisitas umumnya menggunakan analisis grafik, yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dengan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah *distudentized* (Ghozali, 2001).

Dari grafik *scatterplot* (lihat lampiran) terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini berisi simpulan-simpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasi kebijakan baik secara teoritis maupun praktis (manajerial). Dalam bab 1 (satu) pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai simpulan-simpulan hasil pengujian hipotesis, serta simpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan memaparkan implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial menguraikan implikasi-implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang menjelaskan tentang kendala-kendala dan hal-hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan membahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa datang (*future research*).

5.1 Simpulan Hipotesis

Bagian pertama dalam bab kelima penelitian ini adalah simpulan-simpulan hasil pengujian hipotesis dan simpulan mengenai masalah penelitian, sebagai berikut :

5.1.1 Hubungan antara kepercayaan pada atasan dengan kinerja karyawan

H1: Semakin tinggi kepercayaan terhadap atasan, semakin tinggi kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa kepercayaan terhadap atasan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja dapat ditingkatkan apabila bawahan melihat atasannya memiliki sifat-sifat yang terpuji seperti, kompetensi, terbuka, peduli dan bisa diandalkan.

Variabel kepercayaan pada atasan merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungan dengan kinerja dibanding dengan variabel-variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan bawahan terhadap atasannya akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil pengujian hipotesis 1 (satu) memperkuat hasil penelitian empiris dari Savage (1982) dalam Covey (1991), Rich (1997) dan Nyhan (2000).

Penelitian Savage (1982) dalam Covey (1991) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan dasar dalam metode kerja yang baru yang akan berdampak pada produktivitas. Rich (1997) menambahkan bahwa kepercayaan bawahan pada atasan atas perilaku-prilakunya, memberikan peran yang sangat penting terhadap kinerja bawahan walaupun atasan tersebut tidak membawahi secara langsung. Selanjutnya, penelitian oleh Nyhan (2000) secara eksplisit juga memberikan simpulan yang sama yaitu peningkatan kepercayaan akan meningkatkan kinerja didalam struktur organisasi yang lebih flat dan pengawasan yang lebih luas.

5.1.2 Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

H2: Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja dapat ditingkatkan apabila adanya kepuasan atas pekerjaan yang dirasakan karyawan. Kepuasan kerja tersebut dapat terbentuk apabila (1) adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan dan sesama rekan kerja, (2) promosi berkala dan transparan, (3) kontra prestasi yang memadai serta (4) kurangnya beban kerja yang dipikul.

Variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis 2 (dua) mendukung hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Morrison (1997) yang menyatakan bahwa karyawan akan bekerja lebih baik atau akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan apabila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari perusahaan tersebut.

5.1.3 Hubungan antara komitmen terhadap organisasi dengan kinerja karyawan

H3: Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, semakin tinggi kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja dapat ditingkatkan apabila komitmen terhadap organisasi yang didokrinkan oleh perusahaan begitu kuat.

Setelah variabel kepercayaan terhadap atasan, variabel komitmen terhadap organisasi merupakan variabel berpengaruh terbesar. Hasil pengujian hipotesis 3 (tiga) mendukung hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Mackenzie (1998) yang menyatakan bahwa apabila komitmen karyawan tinggi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, sebaliknya apabila rendah maka *turn over* di perusahaan tersebut akan tinggi. Sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Mowday, Porter dan Steer (1982) dalam MacKenzie (1997) juga memberikan simpulan yang sama bahwa komitmen pada organisasi berpengaruh terhadap kinerja karena orang yang berkomitmen terhadap kemajuan organisasi adalah orang yang bersedia untuk memberikan sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi perkembangan serta kemajuan organisasi.

5.2 Simpulan Masalah Penelitian

Berangkat dari permasalahan-permasalahan yang diajukan dalam bab 1 (satu) yaitu bagaimana pengaruh kepercayaan terhadap atasan, kepuasan kerja dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai maka dapat ditarik kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam konteks penelitian di Pemerintah Kota Semarang, kepercayaan terhadap atasan yang dibentuk melalui dimensi kompetensi, bisa dipercaya, bisa diandalkan dan terbuka, merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu semakin tinggi

kepercayaan bawahan terhadap atasan maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Simpulan penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Savage (1982) dalam Covey (1991), Rich (1997) dan Nyhan (2000).

2. Dalam konteks penelitian di Pemerintahan Kota Semarang, kepuasan kerja yang dibentuk melalui dimensi hubungan yang harmonis dengan atasan, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, promosi jabatan, pendapatan serta beban pekerjaan, merupakan variabel yang cukup berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu semakin puas seorang pegawai maka kinerja pegawai tersebut akan meningkat.

5.3 Implikasi Teoritis

Penelitian ini berangkat dari keadaan dilapangan (*research problem*) yang memaparkan fakta bahwa 53 % persen pegawai negeri sipil di Indonesia tidak produktif dan professional. Hal tersebut berangkat dari perilaku pegawai negeri sipil yang sinis dan kurang percaya pada organisasi. Kesemuanya akan bermuara pada rendahnya kinerja pegawai negeri sipil di Indonesia, khususnya di Semarang.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepercayaan pada atasan dengan kinerja pegawai negeri sipil. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Savage (1982) dan Covey (1991) dalam Nyhan (2000), Rich (1997). Savage

(1982) mengatakan bahwa kepercayaan merupakan dasar didalam metode kerja baru dan akan berdampak pada produktivitas. Covey (1991) secara eksplisit mengatakan bahwa peningkatan kepercayaan bawahan terhadap atasan akan berdampak pada peningkatan kinerja. Rich (1997) dengan mempergunakan sampel sales manajer dari 10 perusahaan yang berbeda di US juga memberikan simpulan yang sama yaitu kepercayaan bawahan pada atasan memberikan peran yang sangat penting terhadap kinerja bawahan meskipun atasan tersebut tidak membawahi secara langsung.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Adams (1965), Blau (1967) dan Organ (1988) dalam Morrison (1997) yang menyatakan bahwa apabila pegawai suatu perusahaan mendapatkan yang terbaik dari perusahaan (kepuasan kerja) maka pegawai tersebut akan memberikan yang terbaik demi kemajuan perusahaan (aksi reaksi).

Selanjutnya, hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen pegawai pada organisasi dengan tinggi rendahnya kinerja. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Brief dan Motowildo (1986), O'Reilly dan Chatmen (1986), Munene (1995) dalam Mackenzie (1997) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen pada organisasi dengan *extra-role performance*. Begitu juga dengan penelitian Mowday *et.al.* (1982) dalam

MacKenzie (1997) yang mengatakan bahwa orang yang mempunyai komitmen terhadap organisasi adalah orang yang bersedia untuk memberikan sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi kebaikan kemajuan organisasi.

5.4 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di antara ketiga variabel yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai, kepercayaan pada atasan menempati posisi yang paling dominan, kemudian disusul dengan variabel komitmen pegawai pada organisasi baru kemudian variabel kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai pedoman bagi pemerintah, khususnya Pemerintah Kota Semarang dalam rangka meningkatkan kinerja atau produktifitas pegawai.

Implikasi dari temuan ini menganjurkan untuk memberikan perhatian dan perbaikan pada ketiga variabel yang berpengaruh tersebut. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Standard kompetensi perlu dirancang sehingga penunjukan seorang untuk menduduki jabatan benar-benar didasarkan pada syarat-syarat yang akan mendukung kinerja suatu bagian atau departemen. Dengan adanya kompetensi yang andal dari seorang pimpinan diharapkan kepercayaan bawahan terhadap atasannya akan meningkat sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Para pengambil keputusan diharapkan lebih memperhatikan keinginan dan harapan para karyawan dengan membuka suatu wadah yang benar-benar bisa menampung masukan dari karyawan. Selain itu para pengambil keputusan juga diharapkan untuk lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dan tidak hanya membuat kebijakan secara *top down* tetapi juga *bottom up*. Dengan demikian kepuasan kerja karyawan akan meningkat sehingga akan meningkat pula kinerja karyawan.
3. Bila kepuasan kerja karyawan telah diperhatikan dengan baik, maka tindakan yang lebih tegas terhadap tindakan indisipliner menjadi hal yang adil untuk diberlakukan. Untuk meningkatkan komitmen karyawan diperlukan suatu aturan yang pasti dan tindakan yang tegas dan tidak pandang bulu. Perhatian yang lebih terhadap komitmen organisasi akan meningkatkan efisiensi dalam lingkungan kerja dan meningkatkan kinerja. Hal ini akan memberikan keuntungan yang lebih bagi instansi karena selain memberi keuntungan internal berupa efisiensi juga memberi keuntungan eksternal berupa kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pegawai negeri sipil.
4. Struktur organisasi yang bersifat desentralisasi, yaitu adanya pendelegasian wewenang kepada bawahan dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen. Pendelegasian sebagian besar wewenang kepada bawahan dalam membuat keputusan-keputusan yang bersifat operasional dapat meningkatkan inisiatif, kreatifitas, rasa memiliki (komitmen) karyawan serta membantu mengantisipasi perubahan lingkungan dengan cepat.

5. Kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan maupun dengan sesama rekan kerja perlu dipelihara. Secara teknis hal ini dapat dilakukan dengan memberikan keleluasaan agar keputusan-keputusan lebih sering dibuat secara kelompok, kemudian dilakukan upaya secara sistematis dengan membuat program yang akan menciptakan toleransi dan kepedulian diantara pegawai.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Responden penelitian terbatas pada orang yang bekerja sebagai pegawai negeri sipil di Pemerintahan Kota Semarang. Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada perusahaan swasta maupun perusahaan asing karena pegawai swasta lebih dinamis dibanding pegawai negeri sipil yang cenderung statis.
2. Penelitian ini menggunakan penilaian yang bersifat *self assessment*. Penilaian ini memiliki kelemahan karena orang cenderung berubah-ubah pendapat di waktu yang lain. Penilaian *self assessment* akan lebih baik bila didukung oleh data-data sekunder seperti penilaian kinerja oleh atasan atas kinerja karyawan yang digunakan untuk promosi atau kenaikan pangkat. Namun dalam lingkungan Pegawai Negeri Sipil penilaian obyektif yang bisa dijadikan data sekunder tidak ada.

3. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross section*. Data *cross section* memiliki keterbatasan dalam mengungkap stabilitas hubungan antar variabel yang dilibatkan dalam suatu penelitian dari waktu ke waktu.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, yaitu :

1. Penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada objek penelitian yang lebih luas, tidak hanya memusatkan pada pegawai negeri sipil di Pemerintahan Kota Semarang namun juga dapat melibatkan pegawai swasta. Hal tersebut dilakukan dengan maksud untuk lebih dapat menggambarkan sistem dan proses organisasional yang sebenarnya. Disamping itu, perbandingan antara perilaku pegawai di Pemerintahan Kota dengan Perusahaan swasta perlu dilakukan dikarenakan memiliki karakteristik yang berbeda.
2. Replikasi penelitian ini, jika memungkinkan diharapkan menggunakan data-data *times series* sebagai upaya untuk menguji kestabilan hubungan antara kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu data-data sekunder yang bersifat objektif dapat dipergunakan untuk memberikan hasil yang lebih akurat, misalnya tingkat absensi untuk melihat kinerja dan produktivitas karyawan.
3. Alat statistik yang digunakan dalam penelitian mendatang juga perlu dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arvey, Richard D, Lauren M. Abraham, Thomas J. Bouchard, Jr and Nancy Segal (1989), Job Satisfaction : Environmental and Genetic Components, *Journal of Applied Psychology*, 1989, Vol.74, No.2, 187-192.
- Babakus, Emin , Cravene W David, Johnston Mark, Monerief C William (1996) , Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model, *Journal Of Personal Selling and Sales Management*, Volume XVI Number 3.
- Becker, Thomas E, Richard J. Klimoski (1989), A Field Study of the Relationship Between the Organizational Feedback Environment and Performance, *Personnel Psychology* 1992, 42.
- Benkhoff , Birgit (1997), Ignoring Commitment Is Costly : New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance, *Journal Of Human Resources*, Vol 50 no 6, 1997.
- Carnevale, David, Reviewed by David Osterberg (1995), Trustworthy Government : Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance, *Spectrum*, Spring 1996.
- Cheng, Yuan, Arne L. Kalleberg (1996) Employee Job Performance in Britain and the United States, *Journal Of Sociology*, Volume 30 No. 1.
- Commeiras, Nathalie, Christopher Fournier (2001), Critical Evaluation of Porter et.al.'s Organizational Commitment Questionnaire : Implications for Researchers, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XXI, Number 3 (Summer 2001, pages 239-245).
- Costigan D, Robert (1998), A Multi Dimensional Study of Trust in Organizations, *Journal Of Managerial Issues*, Vol X Number 3 Fall 1998 : 303-317.
- Chruden, Sherman Bohlander, (1988) *Managing Human Resource*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Ferdinand. Tae Augusty (2002), *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-model Rumit Dalam penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*, Penerbit BP UNDIP, Semarang
- Gujarati, Damodar (1993) : *Ekonometrika Dasar*, Penerbit Erlangga, Jakarta

- Hackett, Rick D., Peter Bycio, Peter A. Hausdorf (1994), Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol 79, No, 15-23.
- Imam Ghozali (2001) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Laschinger, Heather k.Spence, Joan Finegan, Judith Shamian (2001), The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment, *Health Care Manage Rev*, Aspen Publisher, Inc.
- MacKenzie, Scott B., Philip M Podsakoff, Michael Ahearne (1998), Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-role Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, Vol 62 (July 1998), 87-98.
- Martin, Patricia Yancey, Beverly Whiddon (1988), Conceptualization and Measurement of Staff Performance, *Public Productivity Review*, Vol XI, No. 3, Spring 1988
- Mas'ud.Fuad (2002), *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit : BP UNDIP, Semarang.
- McNeese-Smith, Donna (1996), Increasing Employee Productivity, Job Satisfactin and Organizational Commitmen, *Journal Of Hospital & Health Services Administration*
- McNeilly, Kevin M, Frederick A. Russ (1992), The Moderating Effect of Sales Force Performance on Relationships Involving Antecedents of Turnover, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XII, Number 1 (Winter 1992)
- Morrison, Kimberley A. (1997), How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Frachisor Relation and Intention to Remain, *Journal of Small Business Management*, July 1997
- Noe, Raymond A, John R. Hollenback, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, (1994), *Human Resoyurce Management Gaining A Competitive Advantage*, Irwin Publishers, Massachusetts, USA
- Nur Indriantoro, Bambang Supomo (1999), *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Nyhan, Ronald C,(2000), Changing The Paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations, *Journal Of American Review of Public Administration*, Vol 30 No 1, March 2000, Sage Publications Inc.

- Nyhan, Ronald C, (1999), Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations, *Journal of Public Personnel Administration*, Summer 1999
- Rich, Gregory A (1998), The Construct of Sales Coaching Supervisory Feedback, Role Modeling and Trust, *Journal of Personal Selling & Sales Management* Volume XVII, Number 1
- Rich, Gregory (1997), The Sales Manager as a Role Model : Effects on trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople, *Journal of the Academy of Marketing Science* Volume 25, No.4
- Robbins P. Stephen (1996), *Perilaku Organisasi Jilid 1 dan 2*, Prenhallindo. Jakarta
- Testa, Mark R, John M. Williams dan Dale Pietrzak (1998), The Development of the Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire, *Journal of Travel Research* Volume 36, Winter 1998, Sage Publication
- Timmreck, Thomas C, (2001), *Managing Motivation and Developing Job Satisfaction in the Health Care Work Environment*, Aspen Publisher, Inc.