PENGARUH KEPERCAYAAN PADA ATASAN, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI EMPIRIS PADA PEGAWAI PEMKAB KENDAL)

T E S I S

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

Oleh:

Retno Fajar Astuti
NIM. C.A003182

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005

SERTIFIKASI

Saya, Retno Fajar Astuti, yang bertanda tangan di bawah 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 atau program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Retno Fajar Astuti

Agustus 2005

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**PENGARUH KEPERCAYAAN PADA ATASAN,
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(STUDI EMPIRIS PADA PEGAWAI PEMKAB KENDAL)**

Yang disusun oleh Retno Fajar Astuti, NIM C4A003182 telah disetujui untuk dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 26 Agustus 2005 dan Dinyatakan telah memenuhi syarat untuk di terima.

Pembimbing Utama

Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Pembimbing Anggota

Drs. Harry Susanto, MMR

Semarang, 26 Agustus 2005
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Magister Manajemen

Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP
No. Daft: 427/T/MM/05
Tgl. : 22/5.06

ABSTRACT

Trust, Job Satisfaction and organization commitment are observerved as causes of bad employee's performance in Regency of Kendal. Lack of trust occurs when there's no competence and reliability of supervisors. Government, as people knows, has in appropriate concern to his employee's welfare. It makes low job satisfaction among state employees. In other hand, organizational commitments of state employees are very low because there are likely to be off duty without any reasonable explanation. Then, trust, job satisfaction and organizational commitment negatively influence employee's performance.

This research is to analyze the influence of trust on employee performance, to analyze the influence of job satisfaction on employee performance ,to analyze the influence of organizational commitment on employee performance, and to analyze the influence of trust, job satisfaction, organizational commitment on employee performance.

The sample this research were employees in Regency of Kendal wich 240 states employees in total numbers. In this research the data were collected by using questioner to the respondents and interviewing with the respondents. The data were analyzed by using regression methode.

The result of analysis reveals that trust, job satisfaction, organizational commitment have significant influence on employee performance. Result of the simultaneous analysis indicates that trust, job satisfaction, have significant influence on employee's performance in Regency of Kendal.

Key word : trust, job satisfaction, organizational commitment and employee's performance

ABSTRAKSI

Dalam penelitian ini kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi tiga hal yang akan diteliti sebagai penyebab buruknya kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kendal. Kepercayaan pada atasan yang rendah muncul karena kurangnya kompetensi dan keandalan seorang atasan. Sedangkan kepuasan kerja pegawai pemerintah sangat rendah disebabkan 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.

Penelitian ini bertujuan untuk : menganalisis pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap kinerja pegawai Pemkab Kendal. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Pemkab Kendal. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Pemkab Kendal. Menganalisis pengaruh kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kendal.

Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitain ini adalah pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal, yang berjumlah 240 pegawai. Dalam penelitian ini , data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan wawancara. Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil pengujian hipetesis secara parsial menunjukkan bahwa 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. Sedangkan hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara serentak berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kata kunci : Kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kepada Allah Swt, karena hanya dengan rahmat dan karunia-Nya, tesis dengan judul "PENGARUH KEPERCAYAAN PADA ATASAN, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI EMPIRIS PADA PEMERINTAH KABUPATENKENDAL)" dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi tugas akhir menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Bahwa dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu perkenankan penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada :

1. Dr. H. M. Chabachib, MSi. Akt. Selaku Dekan fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Drs. Fuad Mas'ud, MIR selaku pembimbing utama, atas petunjuk, arahan dan kesabarannya dalam membimbing penyelesaian tesis ini tepat waktu.
4. Drs. Harry Susanto, MMR, selaku pembimbing anggota, atas petunjuk, arahan, dan dorongan dalam membimbing.
5. Segenap Pimpinan unit kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Mas Hadi, untuk dorongan yang tiada henti, serta Farsa dan Tisya pemberi semangat sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro angkatan XXI, atas bantuan yang diberikan dalam penulisan tesis ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

Tiada gading yang tak retak demikian juga dengan tesis ini banyak kekurangan-kekurangan yang ada, sekiranya pembaca yang budiman berkenan memberikan kritik dan saran penulis sangat berterima kasih untuk itu. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Semarang, Agustus 2005

Retno Fajar Astuti

DAFTAR ISI

		Halaman
HALAMAN JUDUL		i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS		ii
HALAMAN PENGESAHAN		iii
ABSTRACT		iv
ABSTRAKSI		v
KATA PENGANTAR		vi
DAFTAR ISI		viii
DAFTAR TABEL		x
DAFTAR GAMBAR		xi
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. Kepercayaan Pada Atasan	7
	2.2. Kepuasan Kerja	10
	2.3. Komitmen Organisasi	13
	2.4. Kinerja	15
	2.5. Penelitian Terdahulu	22
	2.5.1. Hubungan Kepercayaan pada Atasan dan Kinerja	22
	2.5.2. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	23
	2.5.3. Hubungan KomitmenOrganisasi dengan Kinerja Karyawan.	25
	2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis	26
	2.7. Hipotesis	27
	2.8. Dimensi-dimensi yang digunakan	28
	2.8.1. Dimensi Kepercayaan	28
	2.8.2. Dimensi Kepuasan Kerja	29
	2.8.3. Dimensi Komitmen Organisasi	30
	2.8.4. Dimensi Kinerja Karyawan	31

2.9. Definisi Operasional 37
2.9.1. Kepercayaan pada Atasan 37
2.9.2. Kepuasan Kerja 38
2.9.3. Komitmen Organisasi 39
2.9.4. Kinerja Karyawan 40
METODE PENELITIAN..... 45
BAB III 3.1. Jenis dan Sumber Data 45
3.2. Populasi dan Sampel 45
3.2.1. Populasi 45
3.2.2. Sampel 47
3.3. Metode Pengumpulan Data 48
3.4. Uji Validitas dan Reabilitas 49
3.5. Teknik Analisis 49
3.5.1. Statistik Diskriptif 49
3.5.2. Uji Hipotesis 53
3.5.3. Pengujian Asumsi Klasik 59
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN..... 63
BAB IV 4.1. Analisis Deskripsi Responden 63
4.2. Proses dan Hasil Analisis Data 68
4.2.1. Pengujian Reliabilitas dan Validitas Data 68
4.2.2. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik 70
4.3. Model Persamaan Regresi Berganda 75
4.4. Pengujian Hipotesis 77
BAB V PENUTUP
5.1. Kesimpulan 88
5.2. Implikasi 92
5.3. Keterbatasan Penelitian 97
5.4. Agenda Penelitian Mendatang 98
DAFTAR REFERENSI
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	:	Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu	28
2.2	Dimensional Variabel	36
2.3	Definisi operasional Variabel	41
3.1	Pedoman Intepretasi koefisièn korelasi	52
4.1	Responden berdasarkan Jenis Kelamin	61
4.2	Responden Berdasarkan Umur	62
4.3	Responden berdasarkan Pendidikan	62
4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja	63
4.5	Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	64
4.6	Responden Berdasarkan Jabatan	64
4.7	Hasil Pengujian Validitas	65
4.8	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian	66
4.9	Hasil Pengujian Multikolinieritas	69
4.10	Hasil Regresi	72
4.11	Koefisien Determinasi	75
4.12	Hasil Uji Signifikansi Secara Simultan	83

DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	31
4.1	Uji Normalitas Data dengan P-Plot	68
4.2	Hasil Analisis Grafik Uji Heterokedastisitas	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Instrumen Penelitian dan Jawaban Responden
Lampiran B	Uji Reliabilitas dan Validitas Data
Lampiran C	Hasil Analisis Regresi Berganda
Lampiran D	Curriculum Vitae

BAB 1

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 pemerintah di South Florida yang menemukan hubungan positif antara kepercayaan pada atasan dan produktifitas pegawai (Nyhan, 2000 : 103).

Di Indonesia, kepercayaan pada atasan menjadi masalah karena belum ada kompetensi yang jelas pada suatu jabatan. Kompetensi disini

adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan dan keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Saat ini semua klasifikasi terkonvensi dalam 17 pangkat, yaitu mulai dari I.a sampai dengan IV.e (PP No. 11 Th. 2003). Dengan tidak adanya klasifikasi jabatan, 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 pada atasan akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Selain kepercayaan bawahan terhadap atasan, hal lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja pegawai, sebagaimana didefinisikan, kepuasan kerja adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan mereka terhadap pekerjaan (Timmreck, 2001 : 43). Kepuasaan 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 Carnevele bahwa kinerja pegawai pemerintah yang buruk dipengaruhi oleh ketidakpuasan pegawai. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah mengenai kenaikan gaji PNS, gaji pegawai Kabupaten Kendal berkisar antara Rp. 575.000,00 – Rp.879.100,00 untuk golongan 1 masa kerja 0 tahun, dan Rp. 1.068.000,00, - Rp. 1.800.000,- 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 sedangkan harga kebutuhan 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 4 tahun sekali dan penilaian untuk kenaikan pangkat tersebut adalah DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) (PP No. 26 Th. 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 memperburuk dan menjadi pemborosan yang sia-sia (Benkhoff, 1997 :701).

Dari uraian diatas, nampak 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. Rendahnya komitmen Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal ditunjukkan dengan masih rendahnya tingkat absensi termasuk didalamnya keikutsertaan pegawai dalam mengikuti apel pagi dan siang, terdapatnya pegawai negeri yang terjaring dalam operasi Gerakan Disiplin nasional (GDN) karena pada jam-jam kerja berada ditempat-tempat umum tanpa surat tugas yang jelas.

Penunjukan pejabat yang tidak berdasarkan pada kompetensi, menjadikan pejabat tersebut memerlukan waktu untuk menjadi pejabat yang kompeten 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 Kabupaten Kendal.

1.2. Rumusan Masalah

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.

Dengan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka ada beberapa pertanyaan yang harus dijawab dalam penelitian ini, yaitu :

a. Bagaimana pengaruh kepercayaan pegawai Pemerintah Kabupaten Kendal pada atasannya terhadap kinerja pegawai?
b. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kendal terhadap kinerja pegawai?
c. Bagaimana pengaruh komitmen pegawai Pemerintah Kabupaten Kendal pada organisasi terhadap kinerja?
d. Bagaimana pengaruh kepercayaan pegawai terhadap atasan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan pada organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Untuk menjawab berbagai permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

a. Menganalisis Pengaruh kepercayaan pada atasan pegawai Pemerintah Kabupaten Kendal terhadap kinerja pegawai.
b. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Kendal terhadap kinerja pegawai
c. Menganalisis pengaruh komitmen pegawai Pemerintah Kabupaten Kendal pada organisasi terhadap kinerja pegawai

d. Menganalisis Pengaruh kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi terhadap kinerja pegawai.

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 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 kebijaksaan dalam organisasi.

d. Menjadi masukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. 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 memenuhi sifat sifat sebagai berikut (Nyhan, 2000 : 89) :

a Kompeten

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

Kepercayaan dalam dunia kerja memiliki pembentuk multidimensional 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 (Costingan 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 karywan memiliki sifat-sifat positif seperti : menyukai pekerjaannya, kreatif, berusaha bertanggungjawab dan dapat menjalankan pengarahan 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 : tanggugn jawab, dapat diandalkan dan kompetensi, hal-hal yang memberikan bukti bahwa seseorang bisa dipercaya. Ketiga alasan tersebut melibatkan karyawan, atsan langsunbg 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 didalam organisasi mengenal dengan baik

b. Komponen Afektif

Dimensi afektif melibatkan adanya hubungan emosi yang mendalam dimana orang-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.

2.2. 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 dua sisi yang mempengaruhi kepuasan kerja (Timmerck, 2001 : 43):

1. Pekerjaan itu sendiri

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

2. Hubungan personal individu terhadap lingkungan kerjanya.

   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. Sebaiknya, pekerjaan mungkin 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 dan 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 dengankeinginan 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 perkerjaan

3. Hal-hal yang berhubungan dengan fasilitas pada lingkungan kerja.

Dalam penelitian ditemukan bahwa perilaku 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 bawahnnya, sehingga kemudian para sales tersebut menunjukkan kinerja yang baik (Rich, 1997:321).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Timmerck, 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 (Timmerck.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 kerpuasan 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).

2.3 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 terhadap tujuan dan nilai organisasi serta keterlibatan didalamnya. 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).

Menurut Meyer dan Allen, ada tiga tipe komitmen organisasasi (Laschinger, 2001: 10) :

a. Komitmen afektif adalah ikatan emosional seseorang, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam sebuah organisasi.
b. Komitmen Continuance (tetap) mencerminkan kesadaran seorang karyawan akan resiko-resiko yang terkait dengan ditinggalkannya sebuah organisasi.
c. Komitmen normatif mencerminkan rasa kewajiban diri seorang individu untuk tetap dalam organisasi.

Mowday mendifinisikan 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 efektifitas 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).

Padahal image terhadap pemerintah yang tidak efisien dan membutuhkan perubahan yang sistematik 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 organsiasi agar tewujud peningkatan motivasi public service dan efektivitas organisasi (Nyhan, 1999: 58)

Romek (1990) menyebutkan bahwa peningkatan komitmen organisasi mereka 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, 1997; 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 Benkoff mengatakan bahwa pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan suatu kerugian (benkhoff, 1997: 718).

2.4 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

maupun 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.

Disamping persyaratan-persyaratan tugas formal, 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 kenerja 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. Perilaku tersebut merupakan hal yang mendapat perhatian dalam bidang marketing dan disebut dengan OCB (organizational citizenship behavior). 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 mengindisikan 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 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

c Sikap

d Kerjasama

e Komunikasi

f 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 Benkoff dalam penelitiannya terhadap karyawan bank diantaranya adalah (Benkoff, 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.

2.5 Penelitian terdahulu

2.5.1 Hubungan Kepercayaan pada Atasan dan Kinerja Karyawan

Penelitian terhadap kepercayaan pada atasan yang dihubungkan dengan variabel kinerja telah banyak dilakukan. Hal ini karena kerpercayaan 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 atmosphir 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)

2.5.2 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 (laffaldano and Muchinsky 1985, Varca and james-Valutis 1993, Vroom 1964, Bassett 1994), kalaupun 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 dengan 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 (antecendent) 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 maka 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)

2.5.3 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 keluaar (Mac Kenzie, 1998 : 89). Karenanya dikatakan bahwa *consequence* dan 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 (Benkoff, 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 Ahearne disebutkan bahwa komitmen merupakan *consequence* dari *in-role performance.* Dalam beberapa penelitian yang dilakukan oleh Brief dan Motowildo (1996), Munene (1995), O'Reilly and Chatmen (1996) menemukan hubungan yang positif antra komitmen pada organisasi dengan *extra-role performance.* Begitu juga dengan penelitian Mowday, Porter dan Steer (1992) 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)

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Penelitian	Hasil Penelitian	Responden	Metode
1	Savage (1982)	Penelitian mengenai hubungan antara kepercayaan dengan kinerja	• mengatakan bahwa metode kinerja yang baru menjadikan kepercayaan sebagai dasar. Dengan mengubah atmosphir kepercayaan akan memberikan dampak pada produktifitas. • Penelitiannya juga menunjukkan bahwa peningkatan kepercayaan meningkatkan kinerja bila dihubungkan dengan struktur organisasi yang lebih flat dan pengawasan yang lebih luas		
2	Ronald C Nyhan (2000)	Melakukan penelitian mengenai hubungan antara kepercayaan dengan produktifitas kerja.	menemukan bahwa kepercayaan menimbulkan pengaruh positif terhadap produktifitas	pegawai pemerintah kota South Florida. Dengan populasi penelitian 235 pegawai dan sampel penelitian 184.	MANOVA
3	Gregory Rich (1997)	Melakukan penelitian mengenai hubungan antara kepercayaan pada atasan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.	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.	pada 244 sales manajer dari 10 perusahaan yang berada di Amerika Serikat,	LISREL 8.12 a

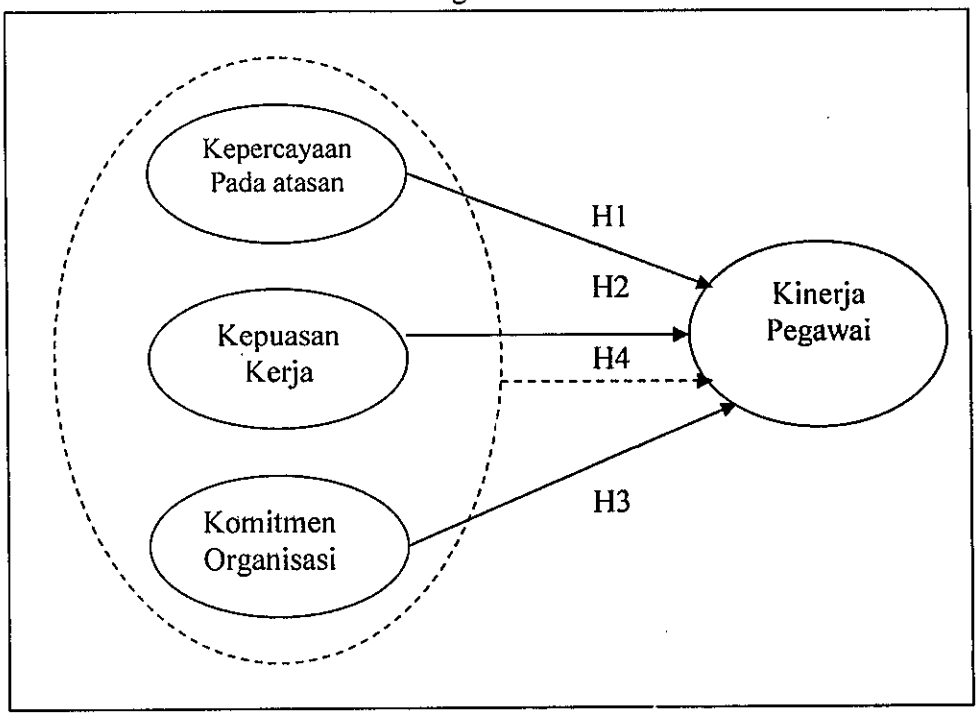
4	Morrison (1998)	Melakukan analisis pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja. membedakan kinerja menjadi in-role dan extra-role performance. Menurut mereka kinerja yang mempengaruhi (antecendent) kepuasan kerja adalah in-role performance, sedangkan kinerja yang dipengaruhi (consequence) oleh kepuasan kerja adalah *extra-role performance*.	• Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja ditemukan pada orang-orang yang berada pada level manajer. • 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 Sehingga pendapat peneliti-peneliti terdahulu mengenai apakah kepuasan kerja dipengaruhi atau mempengaruhi kinerja semuanya dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang dijadikan variabel. • kepuasan kerja menimbulkan peningkatan kinerja dengan anggapan bahwa karyawan dengan memberikan yang terbaik bagi organisasi maka mereka juga mendapatkan yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja tersebut.	Survey pada 127 Supervisor	Regresi Hirarki.

5	(MacKenzie, 1997 : 90).	Melakukan penelitian mengenai hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dan kinerja	• Hasil penelitian mengenai hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dan kinerja menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya (Benkoff, 1997: 718). • Ada beberapa pendapat juga yang mengatakan bahwa komitmen pada organisasi ini bisa merupakan *consequence* atau *antecedent* dari kinerja. • Dalam penelitian MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne disebutkan bahwa komitmen merupakan *consequence* dari *in-role performance* • Dalam beberapa penelitian yang dilakukan oleh Brief dan Motowildo (1996), Munene (1995), O'Reilly and Chatmen (1996) menemukan hubungan yang positif antra komitmen pada organisasi dengan *extra-role performance.* • Begitu juga dengan penelitian Mowday, Porter dan Steer (1992) 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 .	Sampel dilakukan pada 672 agen-agen penjualan yang bekerja pada perusahaan nasinal asuransi besar	LISREL 8

2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah diuraikan sebelumnya memberi landasan serta arah untuk menuju pada penyusunan kerangka pemikiran teoritis. Berikut ini adalah kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penerlitian sebagaimana terlihat pada gambar 2.1

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber :
H1 : Rich, (1997)
H2 : Morrison, (1997)
H3 : MacKenzie, (1997)

2.6 Hipotesis

H1 : Kepercayaan terhadap atasan berpengaruh posistif terhadap kinerja karyawan

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3 : Komitmen pada organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4 : Kepercayaan pada atasan , kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.7 Dimensi-dimensi yang digunakan

2.8.1. Dimensi Kepercayaan

Sebagaimana dikemukakan 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 :

a. Kompeten
b. Peduli
c. Bisa diandalkan
d. Terbuka

2.8.2. Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah merupakan perasaaan yang menyenangkan, yang berasal dari persepsi seorang pekerja bahwa pekerjaannya menyediakan sarana untuk memenuhi nilai-nilai pekerjaan penting (wagner dan Hollenbeck,1995). Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh beberapa aspek yaitu (1) menarik tidaknya jenis pekerjaannya, (2) Jumlah kompensasi yang diterima, (3) kesempatan promosi, (4) pengerahan dari atasan, (5) dukungan rekan kerja, (6) kondisi tempat kerja.

Dimensi kepuasan kerja adalah dimensi-dimensi yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri yaitu

1. Kepuasan terhadap atasan
2. Kepuasan terhadap rekan kerja
3. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri,
4. Kepuasan terhadap peluang promosi
5. Kepuasan terhadap pendapatan)

2.8.3. Dimensi Komitmen karyawan terhadap Organisasi

Mowday mendifinisikan komitmen organisasi dengan memberikan sifat setidaknya 3 hal, yang dijadikan dimensi komitmen pada organisasi pada penelitian ini, yaitu (Gheng 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

2.8.4. Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja karyawan 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 staf 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

Tabel 2.2

Dimensional Variabel

Variabel	Dimensi
Kepercayaan pada Atasan	x1 Tingkat Kompetensi Atasan
	x2 Tingkat kepedulian
	x3 Tingkat bisa diandalkan
	x4 Tingkat Keterbukaan
Kepuasan Kerja	x5 Kepuasan terhadap atasan
	x6 Kepuasan terhadap rekan kerja
	x7 Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
	x8 Kepuasan terhadap peluang promosi
	x9Kepuasan terhadap pendapatan
Komitmen terhadap Organisasi	x10 Tingkat kepercayaan pada tujuan dan nilai organisasi
	x11 Tingkat loyalitas
	x12 Besarnya usaha yang bermanfaat bagi organisasi
	x13 Besarnya keinginan untuk bertahan dalam organisasi
Kinerja	x14 Ide-ide baru
	x15 Kualitas pekerjaan
	x16 Kuantitas pekerjaan
	x17 Kerjasama

2.9. Definisi Operasional

2.9.1. Definisi Kepercayaan pada Atasan

Perspektif kepercayaan dibagi dalam horisontal dan vertical perspective. Dalam *horizontal perspective*, kepercayaan disebut *lateral trust* adalah kepercayaan seorang karyawan terhadap rekan kerja sejawatnya. Dalam perspective 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 seorang bisa dipercaya seperti : tanggung jawab, dapat diandalkan dan kompetensi. Dimensi afektif berhubungan dengan hubungan emosi yang mendalam seperti perhatian dan kepedulian (Costigan, et,al, 1998 :306)

Dalam penelitian ini perspektif yang digunakan adalah dalam perspectif vertical, yaitu kepercayaan terhadap atasan. Sedang 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 berdasarkan validitas budaya

(Masri Singarimbun dan Sofyan, 1995), maka skala dalam kuesioner menggunakan skala 10 poin. Hal ini disebabkan sudah menjadi kebiasaan orang Indonesia, ketika seseorang menilai sesuatu selalu menggunakan dasar nilai 1 sampai dengan 10, yang artinya 10 sangat bagus atau sangat diharapkan dan 1 sangat buruk atau tidak diharapkan.

2.9.2 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan oleh Chruden sebagai terpenuhinya kebutuhan dan keinginan individu yang didapat dari pekerjaannya (Chruden, 1998:310). Kepuasan kerja ini didapat dari pekrjaan 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 yaitu menggunakan pengukuran berdasarkan validitas budaya (Masri Singarimbun dan Sofyan, 1995), maka skala dalam kuesioner menggunakan skala 10 poin.

2.9.3. 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 keanggotaannya dalam organisasi.

Ketiga komitmen diatas dijadikan landasan dalam penelitian ini. Sedangkan dalam pengukuran yang digunakan adalah menggunakan pengukuran berdasarkan validitas budaya (Masri Singarimbun dan Sofyan, 1995), skala dalam kuesioner menggunakan skala 10 poin.

2.9.4. Definisi Kenerja 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). Kenerja 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 Ide-ide baru

b Kuantitas pekerjaan

c Kualitas pekerjaan

d Kerjasama

Pengukuran kinerja yang digunakan adalah menggunakan pengukuran berdasarkan validitas budaya (Masri Singarimbun dan Sofyan, 1995), skala dalam kuesioner menggunakan skala 10 poin.

Tabel 2. 3
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Konsep dan Dimensi	Skala Pengukuran
Kepercayaan Pada Atasan	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 seorang 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 perspectif vertical, yaitu kepercayaan terhadap atasan. Sedang 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. dimensi pengukuran yang digunakan untuk mengukur kepercayaan dalam penelitian ini adalah : x1 : Kompeten x2 : Bisa dipercaya x3 : Bisa diandalkan x4 : Terbuka	10 Poin skala pada 4 dimensi yaitu : Kompeten, bisa dipercaya, bisa diandalkan, terbuka

Kepuasan Kerja	Chruden mendifinisikan Kepuasan kerja sebagai terpenuhinya kebutuhan dan keinginan individu yang didapat dari pekerjaannya (Chruden, 1998:310). Kepuasan kerja ini didapat dari pekerjaan itu sendiri atau dari hubungan personal individu terhadap lingkungannya (Timmreck, 2001:43) Karena itu Dimensi kepuasan kerja yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah : x5 : Kepuasan terhadap atasan x6 : Kepuasan terhadap rekan kerja x7 : Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri x8 : Kepuasan terhadap peluang promosi x9 : Kepuasan terhadap pendapatan	10 Poin skala pada 5 dimensi yaitu : Kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap peluang promosi , kepuasan terhadap pendapatan.
Komitmen 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) : x10 : Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terh. dap tujuan dan nilai organisasi. x11 : Kemauan untuk melakukan usaha yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi. x12 : Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.	10 Poin skala pada 3 dimensi yaitu : Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk melakukan usaha yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

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). Kenerja 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 : x14 : Ide-ide baru x15 : Kualitas x16 : Kuantitas x17 : Kerjasama	10 Poin skala pada 5 dimensi yaitu : Kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap, kerjasama, komunikasi

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)

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer data sekunder. Data primer merupakan informasi yang diperoleh secara langsung dari sumber data tanpa melalui perantara yaitu dengan mengambil data langsung dari responden (Nur Indriantoro,1999:149). Sedangkan data sekunder adalah informasi yang ada dan dimiliki oleh pihak lain, peneliti hanya bersifat sebagai pengguna data.

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data primer dalam penelitian ini berupa data berskala ordinal hasil rekalpitulasi daru kuesioner tentang kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dankinerja pegawai yang disebar pada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.
b. Data sekunder dalam penelitian ini berupa informasi mengenai jumlah pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal, Profil Kabupaten Kendal.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Penelitian ini bersifat survey, karena memiliki tujuan menguji pengaruh kepercayaan terhadap atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan mengambil obyek di Pemerintah Kabupaten Kendal.

Populasi adalah semua orang, kejadian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Pemerintah Kabupaten Kendal berjumlah 9.285 orang. Jumlah tersebut terdiri dari 161 orang berada pada golongan ruang I, 2.178 orang berada pada golongan ruang II, 5.725 orang berada pada golongan ruang III, dan sebanyak 1221 orang berada pada golongan ruang IV (sumber :Buku Profil PNS Kab. Kendal).

3.2.2 Sampel

Sesuai dengan tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh dari variabel kepercayaan kepada atasan, kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan, maka ada beberapa karakteristik subyek yang ditetapkan sebagai kriteria populasi, Hal ini sesuai dengan pendapat dari Fuad Mas'ud, (2004:70) yang menyatakan bahwa populasi target adalah sebagian dari anggota organisasi yang memenuhi karakteristik yang akan diriset. Metode pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah : *Purposive sampling.* karakteristik subyek yang ditetapkan sebagai kriteria populasi adalah :

a. Pegawai yang bekerja di Pemerintah Kabupaten Kendal sebagai PNS

b. Latar belakang pendidikan SMA ke atas

c. Masa kerja 2 tahun keatas

d. Bukan unit kerja kecamatan

e. Bukan guru

f. Bukan tenaga paramedis.

Berdasarkan data populasi tersebut jumlah pegawai yang diambil sebanyak 616 Selanjutnya untuk menghitung ukuran sampel yang dibutuhkan menggunakan salah satu rumus yang dikembangkan oleh Rea & Parker (1992) sebagai berikut :

$$\frac{Z_a^2 (.25)N}{Z_a^2 (.25) + (N-1) C_p^2}$$

Di mana

Za : nilai Z (Z score) yang menunjukkan confidence interval yang diinginkan.

N : jumlah populasi,

Cp : margin of error yang diinginkan .

Menurut Rea dan Parker (1992) dan Henry (1990) memberikan rumus untuk menghitung ukuran sampel dengan populasi yang lebih besar dan untuk data interval (misalnya, skala Likert) .(Fuad Mas'ud,2004:80). Dalam penelitian ini sampel yang diperlukan dari populasi sebesar 240

orang pada tingkat keyakinan (Confiden level) 95% dan dengan margin of error 5% (n=240)

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang didistribusikan untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab dibawah pengawasan peneliti. Kepada responden akan dibagikan kuesioner yang dikembangkan khusus untuk penelitian ini. Kuesioner yang dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian yaitu :

1. Bagian pertama terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden.
2. Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi. Berdasarkan validitas budaya (Masri Singarimbun dan Sofyan, 1995) maka skala dalam kuesioner untuk responden di Indonesia, lebih baik bukan dengan menggunakan skala likert 5 poin atau 7 poin namun dengan menggunakan skala 10 poin. Hal ini disebabkan sudah menjadi kebiasaan orang Indonesia, ketika seseorang menilai sesuatu selalu menggunakan dasar nilai 1 sampai dengan 10, yang artinya 10 sangat bagus atau sangat diharapkan dan 1 sangat buruk atau tidak diharapkan.

Dalam penelitian ini ada dua bentuk kuesioner yaitu :

1. Kuesioner untuk karyawan staf dan pejabat struktural eselon IV, yaitu yang berisi tentang Kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

2. Kuesioner untuk Pimpinan unit kerja atau Pejabat struktural eselon II dan III pada masing-masing unit kerja, yang berisi tentang kinerja karyawan.

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 ukur 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; Ghozali,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 berganda.

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 frekuensi absolut dan relatif yang menunjukkan angka rata-rata dan deviasi standar.

Teknik analisis yang akan digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah analisis regresi berganda (*multiple regression*). Keuntungan analisis ini dapat menentukan besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, juga dapat menentukan berapa besar pengaruh variabel langsung setiap variabel yang dianalisis. Hubungan struktural variabel penelitian, dirumuskan dengan persamaan analisis regresi berganda. Hubungan fungsional tersebut secara linear dijabarkan sebagai berikut :

$$Y = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_1 + \hat{\beta}_2 X_2 + \hat{\beta}_3 X_3 + e$$

X_1 = kepercayaan kepada atasan
X_2 = Kepuasan kerja
X_3 = Komitmen organisasi
Y = Kinerja karyawan
ε_i =Variabel yang mempengaruhi Y di luar variabel X_1, X_2, X_3
β_o = Konstanta
β_1 = Koefisien Regresi Variabel X1
β_2 = Koefisien Regresi Variabel X2
β_3 = Koefisien Regresi Variabel X3

Koefisien regresi ditentukan dengan menggunakan metode *Ordinary Least Square* (*OLS*), menggunakan bantuan perangkat lunak *SPSS* (*Statistical Programme for Social Science*). Dalam melakukan analisis data dengan menggunakan analisis regresi berganda, perlu dilakukan pengujian asumsi, dengan maksud agar model

tersebut tidak bias atau memenuhi standar *best linear unbiased estimated.* Ada empat asumsi yang patut dipenuhi, dalam hal ini menurut Gujarati (1999) yaitu :

1) *Disturbance Error* atau variabel gangguan (ε) berdistribusi secara normal atau acak untuk setiap nilai variabel independen (X) mengikuti distribusi normal disekitar rata-rata.
2) Tidak terdapat multikolinieritas, yaitu hubungan linier yang pasti antar variabel bebas.
3) Varians dari error (ε) adalah sama atau bersifat konstan, atau bersifat homoskedastisitas. Dengan kata lain tidak terdapat heterokedastis.
4) Tidak terdapat korelasi berurutan atau autokorelasi antara variabel error (ε).

Dalam penelitian ini tidak semua asumsi model regresi tersebut yang akan diuji. Asumsi yang tidak akan diuji adalah tidak terdapatnya autokorelasi. Autokorelasi tidak diuji dengan alasan karena data yang akan dikumpulkan dan diolah bukan merupakan data *time series* yang merupakan penyebab dari terjadinya autokorelasi. Gaspersz (1991) mengemukakan bahwa pada asumsi autokorelasi secara tegas menyatakan bahwa nilai-nilai galat atau nilai-nilai dari bentuk gangguan antara periode pengamatan yang satu harus bebas (tidak berkorelasi) dengan periode pengamatan lain. Dalam penelitian ini pengamatan hanya dilakukan pada satu periode. Dengan demikian, dalam penelitian ini asumsi model regresi yang akan diuji adalah pengujian *distrubance error* (normalitas), heteroskedastisitas, dan multikolinearitas.

3.5.2 Uji Hipotesis

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

1. Uji T

   Untuk menguji hipotesis secara individual (parsial) terhadap kinerja karyawan. Uji statistik yang digunakan adalah Uji t, yaitu dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas (n-k-1) dimana k adalah banyaknya variabel independen.

   Kriteria Keputusan adalah :

   $t_{hitung} < t_{tabel}$ H_0 diterima atau H_1 ditolak

   $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ H_1 diterima atau H_0 ditolak

   Merumuskan Hipotesis statistik sebagai berikut :

   (1) Menyatakan H_0 dan H_1

   $H_0 : \beta_1 = 0$, artinya tidak ada pengaruh variabel X_1, terhadap Y

   $H_1 : \beta_1 \neq 0$, artinya terdapat pengaruh variabel X_1, terhadap Y

   (2) Penentuan nilai kritis. Nilai kritis dalam pengujian hipotesis terhadap koefisien regresi dapat ditentukan dengan menggunakan tabel distribusi normal dengan memperhatikan tingkat signifikansi (0,05) dan banyaknya sampel yang digunakan.

   (3) Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai signifikansi t hitung masing-masing koefisien regresi dengan α=5%. Jika nilai signifikansi variabel suatu koefisien regresi lebih besar daripada α=5%, maka keputusannya adalah menolak

hipotesis nol (Ho) dan menerima hipotesis alternatif (Ha). Artinya variabel independen (X1,X2 dan X3) tersebut berpengaruh trhadap variabel dependen (Y).

Dimana rumus t untuk Hipotesis Minor kesatu adalah :

$$t_i = \frac{b_i}{\sqrt{RJKSisa x C_{ii}}}$$

dimana :

b_i = Taksiran β_i
C_{ii} = Merupakan elemen atau unsur pada garis ke-1 dan kolom ke-1

Kemudian untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antar variabel kompensasi dengan variabel motivasi, maka tingkat keeratan korelasinya dapat diukur dengan menggunakan pedoman interpretasi koefisien korelasi menurut Sugiyono (1998 :149) sebagai berikut :

Tabel 3.1
Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval koefisien	*Tingkat hubungan*
0.00-0,199	*Sangat rendah*
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	*Sedang*
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	**Sangat kuat**

Sumber : Sugiyono (1998 :149)

Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Dengan tingkat signifikansi α= 0,05 bila degree of freedom adalah 20 atau lebih, maka Ho yang menyatakan b1 = 0 dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut).

Dengan kata lain hipotesis yang menyatakan suatu variabel independen mempengaruhi variabel dipenden dapat diterima.

(4)

2. Uji Statistik F

Untuk menguji pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. 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.

Uji statistik yang digunakan adalah Uji F, yaitu dengan membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} pada $\alpha = 0{,}05$ dan derajat bebas (n-k-1) dimana k adalah banyaknya variabel independen.

(1) Kriteria keputusan adalah :

$F_{hitung} < F_{table}$: Ho di terima

H_1 ditolak

$F_{hitung} \geq F_{table}$: Ho di tolak

H_1 diterima

(2) Merumuskan Hipotesis Statistik, yaitu:

Ho $= \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

H_1 = sekurang-kurangnya ada satu $\beta_1 \neq 0$

(3) Pengambilan keputusan delakukan berdasarkan perbandingan antara nilai signifikansi F hitung dengan α=5% maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol (Ho) dan menerima

hipotesis alternatif (Ha). Artinya semua variabel Independen (X1,X2 dan X3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Y).

(4) Koefisien Regresi masing-masing variabel dihitung dengan menggunakan metode Kuadrat Terkecil (*Ordinary least square*), sedangkan untuk pengujian Koefisiensi Regresi digunakan bagan Analisis Varians (ANAVA) sebagai berikut:

Tabel 3.2
Daftar ANOVA

Sumber Variasi	Derajat Bebas (DB)	Jumlah Kuadrat (JK)	Rata-rata Jumlah Kuadrat (RJK)	Uji –F
Regresi	K	JK Regresi	RJK Regresi	RJK Regresi / RJK Sisa
Sisa	n-k-1	JK Sisa	RJK Sisa	
Total	n-1	JK Total		

Sumber Nirvana SK. Sitepu (1994)

Penjelasan :

JK Regresi $= b_1 \sum X_{1i}Y_i + \ldots + b_k \sum X_{ki}Yi$

JK Total $= \sum Y_i^2$

JK Sisa = JK Total - JK Regresi

$$\text{RJK Regresi} = \frac{\text{JK Regresi}}{k}$$

$$\text{RJK Sisa} = \frac{\text{JK Sisa}}{n-k-1}$$

$$\text{Uji F} = \frac{\text{RJK Regresi}}{\text{RJK Sisa}}$$

Tolak Ho Jika Uji $-F \geq F_{1-\alpha;k;n-k-1}$

3. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur sejauhmana kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu.

Analisis untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Secara verbal R^2 digunakan untuk mengukur proporsi atau presentase variasi total dalam variabel dependen (Y) yang dijelaskan oleh variabel independen (Xi). Dua sifat dari R^2, yaitu :

1) Merupakan besaran non negatif
2) Batasnya adalah $0 \leq R^2 \leq 1$

Suatu R^2 sebesar 1 berarti terjadi korelasi sempurna, sedangkan R^2 yang bernilai nol berarti tidak ada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Rumus mencari Koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{\text{JK(regresi)}}{\text{JK(total)}}$$

Penjelasan :

R^2 = Koefisien Determinasi
JK (reg) = Jumlah kuadrat untuk regresi, dengan rumus:
$\beta_1 \sum X_1y + \beta_2 \sum X_2y + \beta_3 \sum X_3y + \beta_4 \sum X_4y$
dimana :
$\sum X_1y = \sum X_1y - 1/n(\sum X_1)(\sum y)$
$\sum X_2y = \sum X_2y - 1/n(\sum X_2)(\sum y)$
$\sum X_3y = \sum X_3y - 1/n(\sum X_3)(\sum y)$
$\sum X_4y = \sum X_4y - 1/n(\sum X_4)(\sum y)$
JK Total = Jumlah kuadrat total, dengan rumus:
$\sum y^2 = \sum Y^2 - 1/n(\sum Y)^2$

Dengan analisis regresi berganda akan diketahui apakah secara keseluruhan Variabel independen **(X)** berpengaruh terhadap Variabel dependen **(Y)**. Hal ini dapat dilihat dari hasil peluang galatnya ***(P)*** secara total, sehingga dengan tingkat keyakinan tertentu dapat diputuskan untuk menerima atau menolak hipotesis.

1) Pengujian hipotesis secara simultan melalui Uji Statistik-F dengan rumus sebagai berikut : $\mathbf{UjiF = \frac{RJK\ Regresi}{RJK\ Sisa}}$

   Tolak Ho jika Uji $-F > F_{1-\alpha\ ;\ k\ ;\ n-k-1}$

   Penjelasaan :

   RJK Regresi = Rata-rata jumlah kuadrat regresi
   RJK Sisa = Rata-rata jumlah kuadrat sisa
   $F_{1-\alpha;k;n-k-1}$ = Diperoleh dari tabel distribusi F-snedecor dengan catatan $V_{1=K}$ dan $V_2 = n - k - 1$. Apabila Ho ditolak dilanjutkan dengan pengujian secara persial.

2) Pengujian hipotesis parsial dilakukan apabila pengujian secara simultan signifikan. Untuk itu rumus uji-t parsial adalah sebagai berikut :

$$t_i = \frac{b_i}{\sqrt{RJK\ sisa\ x\ Cii}};\ i = 1,2,3,4$$

   Penjelasan :
   bi = taksiran β_i
   RJK_{Sisa} = Rata-rata jumlah Kuadrat Sisa
   Cii = Merupakan elemen atau unsur pada garis ke-i dan kolom ke-i dari matrik invers.

   Tolak Ho jika $|t| \geq t_{1-\alpha/2;n-k-1}$, dimana α ditentukan.

Apabila Ho ditolak, hal ini berarti memberi arah bahwa variabel tersebut dapat dipergunakan sebagai prediktor, apabila H_0 diterima berarti indikasinya tidak perlu menggunakan variabel tersebut sebagai prediktor. Untuk memudahkan pengolahan dan analisis data, maka dalam penelitian untuk melakukan perhitungan terhadap konstanta, koefisien regresi masing-masing variabel, koefisien korelasi (r), koefisien determinasi (R^2) dan perhitungan lainnya yang diperlukan akan digunakan paket Program *Statistical Program For Social Science* (SPSS 10 For Windows) dan Excel 2000 For Windows. Cara ini ditempuh mengingat pengolahan data dan paket program tersebut lebih cepat dan mempunyai tingkat ketelitian yang tinggi dibandingkan dengan perhitungan secara manual.

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 adanya hubungan linier yang sempurna (pasti) diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi (Gujarati, 1993:157). Jika terdapat korelasi yang sempurna diantara variabel independen sehingga nilai koefisien

korelasi diantara sesama variabel independent ini sama dengan satu, maka konsekuensinya adalah :

1) Koefisien- koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir.
2) Nilai *standar error* setiap koefisien regresi menjadi tak terhingga.

Dengan demikian berarti semakin besar korelasi diantara sesama variabel independen maka koefisien-koefisen regresi berganda semakin besar kekeliruannya dan *standard error*-nya juga semakin besar.

2. Pengujian Normalitas

Pengujian normalits bertujuan untuk mengetahui apakah baik variabel bebas mapun 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*

Bentuk gangguan ε_i diintroduksikan kedalam model agar dapat menampung berbagai hal yang diakibatkan oleh pengaruh galat (*error*), seperti *error* dari variabel yang tidak dimasukan dalam model, *error* dari pengukuran variabel dan pengaruh dari kesalahan elemen-elemen yang melekat pada perilaku manusia (Gaspersz, 1991 : 14).

Untuk menguji kenormalan *distrubance error* (variabel gangguan) ini digunakan pendekatan grafik program SPSS, yaitu *normal probability plot.* Deteksi normalitas dengan melihat

penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan (Singgih Santoso,2000 : 214) adalah :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3. Pengujian Heteroskedastisitas

Kebanyakan data *cross-section* mengandung situasi heterokedastis karena data tersebut menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran. Situasi heterokedastis akan menyebabkan penafsiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang, melebihi dari yang semestinya atau menyesatkan (Sritua Arief, 1993). Dengan demikian, agar koefisien-koefisien regresi tidak menyesatkan maka situasi heterokedastis tersebut harus dihilangkan dari model regresi.

Pengujian situasi heterokedastis ini dilakukan dengan pendekatan grafik SPSS. Deteksi dilakukan dengan koevieisn Levene. Dasar pengambilan keputusan (Singgih Santoso, 2000) adalah jika nilai sig t menghasilkan nilai lebih besar dari 0,05, maka terdapat situasi tidak terdapat heteroskedastisitas.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskripsi Responden.

Pemerintah Kabupaten Kendal merupakan instansi pemerintah yang menangani semua urusan pemerintahan umum dan pelayanan masyarakat di Kabupaten Kendal. Sesuai dengan Peraturan Daerah nomor 5 Tahun 2001 dan telah diperbaharui dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 7 tahun 2002, Tentang Perubahan Pertama Perda Kabupaten Kendal Nomor 5 Tahun 2001 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Kendal, maka Pemerintah Kabupaten Kendal memiliki 12 Dinas Daerah, sedangkan menurut Perda Kabupaten Kendal Nomor 6 tahun 2001 yang telah diubah dengan Perda kabupaten Kendal Nomor 10 tahun 2003 Tentang Perubahan Pertama Perda Kabupaten Kendal Nomor 6 Taun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan dan Kantor Kabupaten Kendal , sehingga Pemerintah Kabupaten Kendal memiliki 30 unit kerja yang terbagi dalam Badan, Dinas, Kantor dan Bagian dilingkungan Sekretariat Daerah.

Jumlah pegawai 5073 orang dengan tingkat pendidikan yang beragam dari SD hingga S2. Pegawai yang menduduki jabatan struktural sebanyak 1205 orang dan sebanyak 4620 adalah sebagai staf . Selain pegawai tetap yaitu PNS (Pegawai Negeri Sipil), Pemkab Kendal mempekerjakan pegawai tidak tetap (PTT) yang dibiayai dari APBD.

Dalam deskripsi responden disini, akan diuraikan mengenai identitas atau gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan , masa kerja, golongan dan jabatan responden. Untuk mengetahui gambaran atau deskripsi responden tersebut, dapat dilihat seperti di bawah ini.

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	169	70,42
Wanita	71	29,58
Jumlah Total	240	100

Sumber : data diolah, 2005

Dari tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah pria yang menjadi responden sebanyak 169 orang atau (70,42%) sedangkan wanita 71 orang atau (29,58%). Jadi dapat disimpulkan bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini lebih banyak pria dari pada wanita. Hal ini disebabkan bahwa bidang-bidang pekerjaan tertentu yang ada di Pemkab Kendal seperti pada Dinas Pekerjaan Umum, dinas Perhubungan, Dinas Pengairan, Bagian Pembangunan, Kantor Tata Kota selain membutuhkan ketelitian juga dibutuhkan kekuatan fisik karena sering berada di lapangan, sehingga Pemkab Kendal lebih memprioritaskan pegawai yang berjenis kelamin pria daripada wanita. (sumber : Buku Profil PNS Pemkab Kendal Tahun 2004).

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Presentase
< /=35	16	6,67
36 - 45	128	53,33
>/=46	96	40
Jumlah	240	100

Sumber : data diolah, 2005

Dari tabel 4.2 tampak bahwa usia responden dalam penelitian ini adalah : usia sampai dengan 35 tahun sebanyak 16 orang (6,67%), usia 36 sampai 45 sebanyak 128 orang (53,33%) dan usia 46 tahun keatas sebanyak 96 orang (40,00%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Pemkab Kendal paling banyak mempunyai umur antara 36 – 45 tahun, pada usia ini pegawai masih produktif, dimana pada usia tersebut pegawai memiliki kekuatan fisik dan pengalaman yang cukup untuk melakukan pekerjaan yang bersifat administrasi maupun lapangan di Pemkab Kendal.

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presentase
SLTA	67	27,68
D.3	31	13,91
S.1	133	58,41
S.2	9	3,75
Jumlah	240	100

Sumber : data diolah, 2005

Dari tabel 4.3 menunjukkan tingkat pendidikan responden adalah , 67 orang lulusan SMA dan 173 orang lulusan Perguruan tinggi yang terdiri dari 31 atau (13,91%) orang berpendidikan D3, dan 133 orang (58,41%) berpendidikan S.1, sedangkan yang berpendidikan S.2 sebanyak 9 orang. Responden yang terbanyak adalah lulusan S.1 hal ini disebabkan karena adanya Surat keputusan dari Menpan tentang pensyaratan PNS menduduki jabatan struktural ,adalah salah satunya adalah lulusan Sarjana sehingga ketentuan ini memacu pegawai negeri untuk lebih meningkatkan jenjang pendidikannya.(sumber : surat Menpan No. 305 Th. 1999).

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
</= 10	32	13,33
11 s/d 20	122	50,83
21 s/d 30	84	35,00
>/= 31	2	0,83
Jumlah	240	100,00

Sumber : data diolah, 2005

Dari tabel 4.4. menunjukkan bahwa masa kerja responden di bawah 10 tahun adalah sebanyak 32 orang (13,33%), 11 – 20 tahun sebanyak 122 orang (50,83%), 21 sampai dengan 30 tahun sebanyak 84 orang (35%), sedangkan masa kerja 31 tahun keatas 2 orang (0,83%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Pemkab Kendal paling banyak mempunyai pengalaman kerja antara 11 sampai dengan 20 tahun, dimana pegawai dengan masa kerja tersebut sudah memiliki pengamalan dan kemampuan

baik teknis maupun manajerial yang cukup baik untuk mengimplementasikan semua kebijakan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah.

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Pangkat/Golongan	Jumlah	Presentase
III	212	88,33
IV	28	11,67
Jumlah	240	100,00

Sumber : data diolah, 2005

Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa responden berdasar pangkat/golongan adalah sebanyak 212 orang atau (88,33%) berada pada golongan III yang terbagi menjadi 4 ruang yaitu Golongan III.a sebanyak 36 (15,0%), Golongan III.b sebanyak 38 (15,8%), Golongan III.c sebanyak 113 (47,1%) dan Golongan III.d sebanyak 25 (10,4%) sedangkan jumlah responden pada golongan IV sebanyak 28 orang atau (11,67%) dimana sebanyak 18 (7,5%) orang berada pada golongan IV.a dan 10 (4,2%) orang pada golongan IV.b.

Tabel 4.6
Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Presentase
Staf	70	29,17
Struktural	170	70,83
Jumlah	240	100,00

Sumber : data diolah, 2005

Dalam tabel 4.6 ditunjukkan bahwa berdasarkan jabatan klasifikasi responden, maka staf adalah sebanyak 70 orang atau (29,17%) , sedangkan yang berada pada posisi jabatan struktural sebanyak 170 orang atau (70,83%) yang terbagi dalam 2 (dua) eselon yaitu sebanyak 30 orang (12,5%) berada pada eselon III.A dan sebanyak 140 orang (58,3%) yang menduduki jabatan struktural eselon IV.A.

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1 Pengujian Reliabilitas dan Validitas Data.

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dianalisis menggunakan pengujian reliabilitas dan reliabilitas. Berdasarkan Tabel 4.7 terlihat semua variabel memiliki Cronbach alpha lebih besar dari 0,60 sehingga instrumen penelitian ini dapat dikatakan andal (reliabel) dan dapat dipakai sebagai alat ukur.

.Dengan bantuan program aplikasi SPSS 10.0 diperoleh angka Corrected Item Total Correlation/ r hitung. Dari Tabel 4.7 terlihat seluruh r hitung lebih besar bila dibandingkan r tabel product moment = 0,195 (dengan α=5%, dk=n-k=238) maka instrumen penelitian tersebut juga valid.

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

Tabel 4.7

Hasil Pengujian Validitas

No	Variabel	Instrumen	Koefisien	Ket
1	Kepercayaan kepada atasan (X1)	a. Kompeten	0,8626	Valid
		b. Peduli	0,9064	Valid
		c. Bisa diandalkan	0,9061	Valid
		d. Terbuka	0,8698	Valid
2	Kepuasan kerja (X2)	a. Kepuasan terhadap rekan kerja	0,6573	Valid
		b. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	0,7446	Valid
		c. Kepuasan terhadap peluang promosi	0,8223	Valid
		d. Kepuasan terhadap pendapatan	0,6683	Valid
3	Komitmen organisasi (X3)	a. Kepercayaan & penerimaan yang kuat terhadap tujuan	0,8113	Valid
		b. Kemauan melakukan usaha demi kepentingan organisasi	0,8936	Valid
		c. Keinginan kuat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi	0,8340	Valid
4	Kinerja Karyawan (Y)	a. Ide-ide baru	0,6534	Valid
		b. Kualitas	0,8088	Valid
		c. Kuantitas	0,8297	Valid
		d. Kerjasama	0,7035	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah (2005)

Hasil analisis data pengujian validitas data yang dilakukan terhadap 240 responden seperti tampak pada tabel di atas, dimana menunjukkan bahwa koefisien korelasi indikator variabel penelitian menghasilkan koefisien korelasi yang signifikan. Dibuktikan melalui perbandingan antara nilai koefisien korelasi yang diperoleh dengan nilai tabel produk moment pada taraf signifikasi 5% ; df = n – 2 = 240 – 2= 238 atau sama dengan t tabel = 0,374. Perbandingan tersebut menghasilkan nilai koefisien yang lebih besar dari nilai tabel, artinya semua indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Tabel 4.8

Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Koefisien	Keterangan
1	Kepercayaan kepada atasan (X1)	0,9532	Reliabel
2	Kepuasan kerja (X2)	0,8693	Reliabel
3	Komitmen organisasi (X3)	0,9132	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,8764	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Perhitungan analisis reliabilitas seperti tampak pada tabel di atas menunjukkan bahwa koefisen korelasi dengan tehnik belah dua (Koefisien Alpha) untuk semua variabel lebih besar dari 0.60 pada taraf signifikasi 5% ; df = 238 atau sama dengan 0,374, artinya bahwa data dinyatakan reliabel.

4.2.2 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik. Model regresi yang baik adalah model yang dapat memenuhi asumsi klasik yang disyaratkan (gujarati, 1995). Adapun pengujian terhadap asumsi klasik dengan program SPSS 10.0 yang dilakukan pada penelitian ini meliputi :

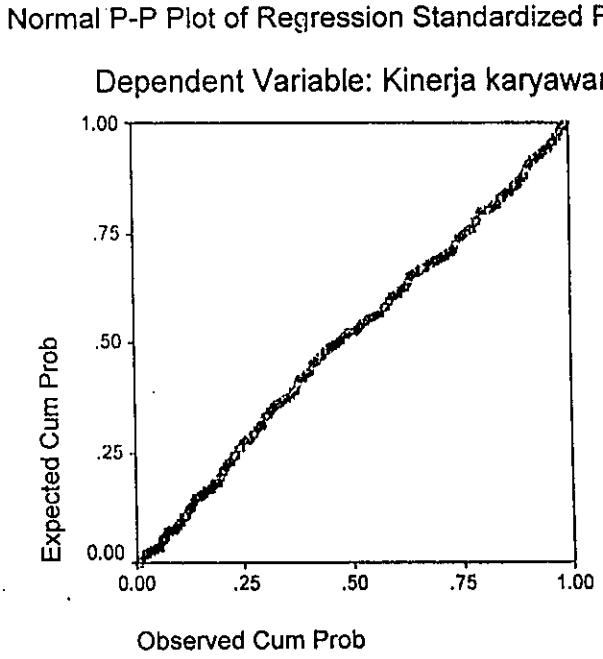
a. Uji Normalitas

Uji normalitas menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen, keduanya terdistribusikan secara normal atau tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan penyebaran data (titi) pada Normal P-Plot of Regression

standardized Residual dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas data adalah jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengukuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 4.1

Uji Normalitas data dengan P-Plot



Sumber : Data primer yang diolah. 2005

Berdasarkan hasil pengolahan data maka didapatkan hasil bahwa semua data berdistribusi secara normal dan tidak terjadi penyimpangan, sehingga data yang dikumpulkan dapat diproses dengan metode-metode selanjutnya. Hal ini dibuktikan dengan memperhatikan sebaran data yang

menyebar disekitar garis diagonal pada *"Normal P-Plot of Regresion Standardized Residual"* sesuai gambar diatas.

b. Uji Multikolinieritas

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

Disamping melihat besaran korelasi antar variabel independen, untuk mengidentifikasi ada tidaknya multikolenieritas dalam model regresi bisa dilihat dari nilai tolerance dan VIF-nya. Model regresai dianggap bebas multikolinearitas jika tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 1 dan nilai VIF lebih dari 10 (Ghozali, 2001).

Hasil regresi yang diperoleh melalui SPSS for windows tersebut kemudian diuji apakah memiliki sifat efisien, efektif dan tidak bias melalui pengujian non-multikolinieritas pada model persamaan regresi berganda tersebut dengan menganalisis melalui nilai *variance inflating factor* (VIF) dan nilai *tolerance.* Batas VIF maksimum adalah 10 dan nilai tolerance tidak kurang dari 0,1. Hasil yang diperoleh dengan bantuan SPSS tampak bahwa nilai VIF untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Multikolinearitas
Berdasarkan Nilai *Tolerance* dan VIF

Model	*Tolerance*	VIF
Kepercaya pada atasan	0,565	1,769
Kepuasan Kerja	0,513	1,948
Komitmen pada organisasi	0,464	2,154

Sumber : data primer diolah, 2005

c. Uji Heterokedastisitas

Pengujian model regresi untuk memiliki sifat efisien, efektif dan tidak bias lainnya yaitu uji heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. (Ghozali,2001). Jika variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda disebut heteroskedastisitas, jika variancenya tetap disebut homokedastisitas.

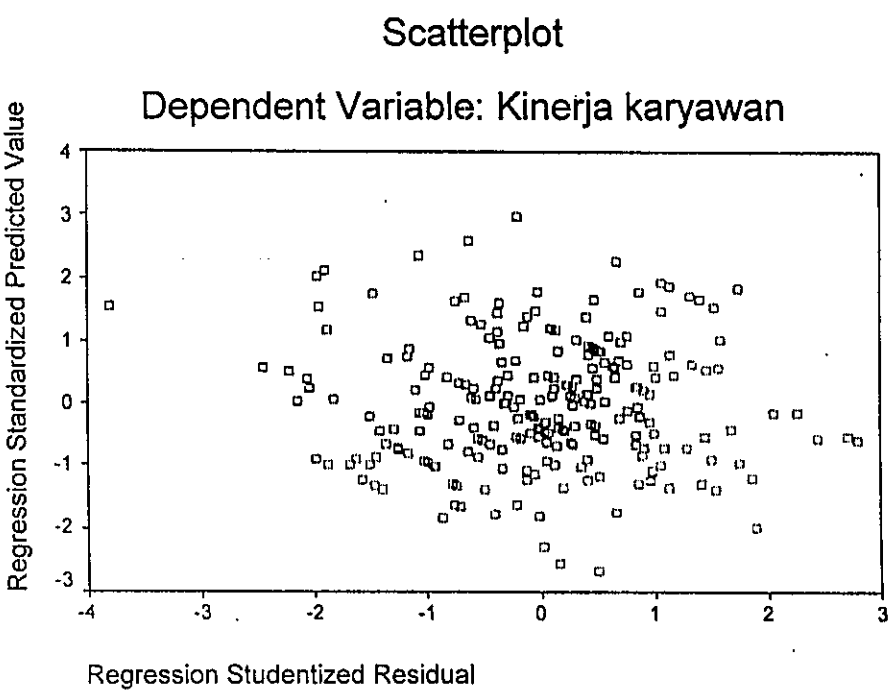
Dengan melakukan uji homogeneity of variance. Dengan bantuan program *SPSS 10.0 for Windows* melalui uji Anova One way untuk empat variable bebas diperoleh nilai Sig lebih besar dari $\alpha = 0.05$, artinya Ho dinyatakan diterima dan menolak hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa data memiliki sifat heterokedastisitas. Dengan demikian data memiliki kriteria homogen.

Pengujian terhadap ada tidaknya heteroskedasitas 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)

Gambar 4.2

Hasil Analisis Grafik Uji Heterokedastisitas



Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari grafik *scatterplo*t, terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Dari pengamatan pada grafik diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi Heterokedastisitas.

4.3. Model Persamaan Regresi Berganda

Model persamaan regresi yang baik adalah model yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, diantaranya adalah data harus normal, model harus bebas dari multikolinearitas, terbebas dari heterokedastisitas. Dari hasil analisis sebelumnya, telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah dianggap baik.

Berkenaan dengan hasil analisis regresi pengujian pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Kepuasan Kerja , Komitmen Organisasi sebagai variabel independen, terhadap Kinerja pegawai sebagai variabel dependen dengan mengambil obyek pegawai pada Pemerintah Kabupaten Kendal dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Hasil Regeresi

Model	*Unstandardized Coefficients*		*Standardized Coefficient*	t	Sign
	Beta	Std Error	Beta		
Constant	-18,516	4,850		-3,818	0,000
Kepercayaan pada Atasan	0,398	0,038	0,444	10,485	0,000
Kepuasan Kerja	0,467	0,065	0,310	7,368	0,000
Komitmen pada Organisasi	0,455	0,037	0,514	12,144	0,000

Sumber : data primer, diolah (2005)

Dari tabel 4.10 hasil pengolahan data dengan bantuan SPSS 10, maka didapat model persamaan regresi dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$Y = 0.444\ X1 + 0{,}310\ X_2 + 0{,}514\ X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

X1 = Kepercayaan pada atasan

X2 = Kepuasan kerja

X3 = Komitmen organisasi

Persamaan regresi tersebut menunjukkan kesesuaian dengan model penelitian yang dikehendaki secara teoritis. Ini berarti bahwa kinerja karyawan sebagai variabel dependen memiliki pola hubungan searah atau positip dengan variabel Kepercayaan kepada atasan (X_1), dengan koefisien regresi 0,444, Kepuasan kerja (X_2) dengan koefisien regresi 0,310, Komitmen organisasi (X_3) dengan koefisien regresi 0,514 sebagai variabel bebas. Hal ini ditunjukkan oleh tanda positip (+) dari semua koefisien regresornya.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel kepercayaan pada atasan memiliki t hitung sebesar 10.485. 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 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki t hitung sebesar 7.368. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikas

terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki t hitung sebesar 12.144. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, 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. Koefisien Determinasi

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur sejauhmana kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2yang kecil berarti kemampuan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Disamping itu, juga dapat diketahui variasi besarnya variabel dependen yang bisa dijelaskan oleh variabel independen atau koefisien determinasi. Nilai koefisien determinasi dari model penelitian, disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.11
Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R square	Standar Error of Estimate
1	0,764	0,583	0,578	5,51

Sumber : data primer dioleh, 2005

Nilai yang dipergunakan dalam melihat koefisien determinasi dalam penelitian adalah nilai kolom *adjusted R square.* Hal tersebut dikarenakan nilai *adjusted R square* tidak rentan terhadap 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 diatas menunjukkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,57,8 (57,8%). Ini berarti 57,8% variasi variabel independen kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi, sedang sisanya sebesar (43,2%) dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian ini.

4.5. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini pengujian terhadap hipotesis yang dirumuskan dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda, baik secara parsial maupun simultan. Model persamaan regresi berganda yang dihasilkan Y = 0.444 X1 + 0,310 X_2 + 0,514 X_3 + e. sebagaimana tampak pada lampiran 3, menghasilkan R^2 (R-square) sebesar 0,578, dan akar kudratnya atau Multiple R sebesar 0,583. Dengan demikian besarnya koefisien determinasi 0.578 atau 57,8%, yang berarti bahwa variabel-variabel independen memberi sumbangan terhadap variabel tergantung sebesar 57,8% dan masih ada variable-variabel yang

lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebesar 100% - 57,8% atau 43,2%. Variabel tersebut antara lain motivasi kerja, Pelatihan pengembangan (Henry Simamora, 1997)

Hipotesis null (Ho) adalah hipotesis yang menyebutkan antara variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen sedangkan hipotesis alternatif (Ha) 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 signifikan lebih kecil dari 0.05 maka Ho ditolak dan Ha diterima, sebaliknya jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak. Jika Ha diterima maka secara sendiri-sendiri (parsial) dan bersamaan (simultan) variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen, demikian sebaliknya jika Ha ditolak maka variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Model regresi tersebut melalui pengujian hipotesis apakah terdapat pengaruh yang positip dan signifikan antara variabel kepercayaan pada atasan (X1), kepuasan kerja (X2) serta komitmen organisasi (X3) sebagai variable independen terhadap kinerja karyawan. Hipotesis nol (Ho) yang diuji adalah :

Ho : Tidak ada pengaruh yang positip dan signifikan antara variabel kepercayaan pada atasan (X1), kepuasan kerja (X2) serta komitmen organisasi (X3) sebagai variable independen terhadap kinerja karyawan.

Ha : ada pengaruh yang positip dan signifikan antara variabel kepercayaan pada atasan (X1), kepuasan kerja (X2) serta komitmen organisasi (X3) sebagai variable independen terhadap kinerja karyawan.

Dengan bantuan komputer program *SPSS 10.0 for Windows* diperoleh besarnya nilai F hitung sama dengan 110,002, dengan degree of freedom (df) : (n – k –1) atau 240 – 3 – 1 = 236 ; serta level signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai F tabel sama dengan 2,60. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa F hitung lebih besar dari nilai F- tabel (110,002 > 2,60), maka Ho dinyatakan ditolak, dan menerima hipotesis alternative (Ha).

Kesimpulan dari pengujian ini adalah bahwa ada pengaruh yang signifikan antara antara variabel kepercayaan pada atasan (X1), kepuasan kerja (X2) serta komitmen organisasi (X3) sebagai variable independen terhadap kinerja karyawan.

Cara lain pengujian hipotesis dianalisis melalui peluang galat yang sering dinotasikan dengan *p* atau Sig-F adalah proporsi atau persentase berlakunya Ha yang sekaligus menunjukkan proporsi atau persentase berlakunya Ho.

Hasil analisis Sig.F menghasilkan nilai 0,000, artinya dalam semua kemungkinan pengaruh variabel bebas dalam populasi terdapat peluang lebih kecil dari 5% yang tidak menunjukkan pengaruh. Dengan kata lain hipotesis alternatif (Ha) untuk keempat variabel tersebut berpeluang lebih besar dari 95%. Kesimpulannya hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung secara bersama-sama dinyatakan diterima.

4.5.1 Pengujian hipotesis pertama (H1)

1. Hipotesis statistik yang diajukan :

   - Ho : $\beta = 0$, tidak ada pengaruh antara variabel kepercayaan kepada atasan terhadap kinerja karyawan
   - Ha : $\beta > 0$, ada pengaruh antara variabel kepercayaan kepada atasan terhadap kinerja karyawan secara parsial

2. Pengujian secara parsial dianalisis melalui besarnya nilai t hitung yang diperoleh kemudian membandingkan dengan nilai t-tabelnya. Dengan menggunakan program *SPSS 10.0 for Windows* dihasilkan nilai t hitung variabel X1 sebesar 10,485. Dengan taraf signifikan $\alpha = 0{,}05$, dan df = 240 – 2 = (238), maka diperoleh nilai t tabel sama dengan 1,645 (lampiran tabel t). Dengan demikian semua nilai t-hitung lebih besar dari nilai t tabelnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara kepercayaan terhadap atasan (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y) secara parsial dinyatakan diterima.

   Cara lain pengujian hipotesis dianalisis melalui peluang galat (Sig-t) yang menunjukkan proporsi atau persentase berlakunya Ha yang sekaligus proporsi atau persentase berlakunya Ho. Hasil analisis Sig-t pengaruh variabel kepercayaan pada atasan terhadap kinerja karyawan secara parsial sebesar 0,000. Dengan demikian dalam semua kemungkinan pengaruh variabel kepercayaan pada atasan terhadap kinerja karyawan dalam populasi terdapat peluang lebih besar dari 95%.

Dengan kata lain hipotesis alternatif (Ha) berpeluang lebih besar dari 95%. Sedang untuk menerima Ho hanya berpeluang kurang dari 5% sehingga dapat disimpulkan bahwa :

Hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti, artinya kepercayaan pada atasan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif, sebesar 0,398. Ini berarti meningkatnya kepercayaan bawahan pada atasan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya bila kepercayaan pada atasan menurun maka kinerja karyawan akan menurun.

4.5.2 Pengujian hipotesis Kedua (H2)

1. Hipotesis statistik yang diajukan :
   - Ho : $\beta = 0$, tidak ada pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
   - Ha : $\beta > 0$, ada pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial
2. Pengujian secara parsial dianalisis melalui besarnya nilai t hitung yang diperoleh, kemudian membandingkan dengan nilai t-tabelnya. Nilai t hitung untuk variabel kepuasan kerja sebesar 7,368. Dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$, dan df = 240 – 2 = (238), maka diperoleh nilai t tabel sama dengan 1,645 (lampiran tabel t). Dengan demikian semua nilai t-hitung lebih besar dari nilai t tabelnya. Jadi dapat disimpulkan

bahwa hipotesis alternatif (Ha) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial dinyatakan diterima.

Kesimpulan yang dapat diperoleh yaitu ada pengaruh secara signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan .

Cara lain pengujian hipotesis dianalisis melalui peluang galat (Sig-t) yang menunjukkan proporsi atau persentase berlakunya Ha yang sekaligus proporsi atau persentase berlakunya Ho. Hasil analisis Sig-t untuk variabel sebesar 0,000. Dengan demikian dalam semua kemungkinan pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial dalam populasi terdapat peluang lebih besar dari 95%. Dengan kata lain hipotess alternatif (Ha) berpeluang lebih besar dari 95%. Sedang untuk menerima Ho hanya berpeluang kurang dari 5%.

Pengujian terhadap hipotesis kedua dilakukan untuk melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,000. 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 pegawai.

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif, sebesar 0,467. Ini berarti peningkatan kepuasan karyawan akan

menyebabkan peningkatan kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya bila kepuasan karyawan menurun akan menyebabkan kinerja pegawai menurun

4.5.3 Pengujian hipotesis Ketiga (H3)

1. Hipotesis statistic yang diajukan :
   - Ho : $\beta = 0$, tidak ada pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial
   - Ha : $\beta > 0$, ada pengaruh variable kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial
2. Pengujian secara parsial dianalisis melalui besarnya nilai t hitung yang diperoleh kemudian membandingkan dengan nilai t-tabelnya. Nilai t hitung untuk variabel komitmen organisasi sebesar 7,368. Dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$, dan df = 240 – 2 = (238), maka diperoleh nilai t tabel sama dengan 1,645 (lampiran tabel t). Dengan demikian semua nilai t-hitung lebih besar dari nilai t tabelnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif (Ha) yang menyatakan bahwa ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial dinyatakan diterima.

Kesimpulan yang dapat diperoleh yaitu ada pengaruh secara signifikan kepercayaan terhadap atasan terhadap Y secara parsial.

Cara lain pengujian hipotesis dianalisis melalui peluang galat (Sig-t) yang menunjukkan proporsi atau persentase berlakunya Ha yang sekaligus proporsi atau persentase berlakunya Ho. Hasil analisis Sig-t

sebesar 0,000. Dengan demikian dalam semua kemungkinan pengaruh variabel komitmen organisasi dalam populasi terdapat peluang lebih besar dari 95%. Dengan kata lain hipotess alternatif (Ha) berpeluang lebih besar dari 95%. Sedang untuk menerima Ho hanya berpeluang kurang dari 5%.

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

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti, artinya komitmen pada organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif, sebesar 0,455. Ini berarti peningkatan komitmen karyawan pada organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya bila komitmen karyawan pada organisasi menurun akan menyebabkan kinerja pegawai menurun.

4.5.4 Pengujian Hipotesis Keempat (H4)

Setelah dilakukan pengujian terhadap pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, berikut akan di sajikan hasil perhitungan pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (uji F) artinya apakah kepercayaan pada atasan,

kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sehingga hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Ha : Kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis keempat ini tetap menggunakan probabilitas signifikansi. Tabel berikut akan menyajikan hasil perhitungan SPSS :

Tabel 4.11
Hasil Uji Signifikansi Secara simultan

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10011.130	3	3337.043	110.002	.000[a]
	Residual	7159.366	236	30.336		
	Total	17170.496	239			

a. Predictors: (Constant), Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, Kepercayaan kepada atasan

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Data primer diolah, 2005

Dari tabel 4.11 didapat nilai F statistik sebesar 110,002 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0.05, maka penerimaan Ha (hipotesis alternatif) yaitu kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima dan terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

Dengan diterimanya hipotesis keempat berarti perubahan tingkat kinerja karyawan sangat ditentukan oleh kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komirmen pada organisasi. Fakta ini dapat dipahami karena dengan semakin tingginya kepercayaan pada atasan , tingginya kepuasan kerja serta komitmen organisasi yang sangat baik maka pegawai akan lebih giat bekerja dan tentunya akan meningkatkan kinerjanya.

BAB V

PENUTUP

Bab ini berisi simpulan-simpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasi kebijakan baik secara teoritis maupun praktis (Manajerial). Dalam sub bagian 1 (satu) pada bab ini akan dijelaskan secar ringkas mengenai simpulan-simpulan hasil pengujian hipotesis, serta simpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan memaparkan implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Pada 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 yang akan datang (future research)

5.1. Kesimpulan Hipotesis

Dalam bab ini, akan dibahas hasil yang diperoleh dalam bab-bab sebelumnya, berdasarkan data-data yang terkumpul dan dilakukan analisis data pada bab-bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diantara ketiga variabel yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya pegawai yaitu Kepercayaan pada atasan, Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi, maka Komitmen pada organisasi menempati posisi yang paling dominan, kemudian disusul dengan variabel kepercayaan pada atasan, baru kemudian variabel kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat

dipergunakan sebagai pedoman bagi Pemerintah, khususnya Pemerintah Kabupaten Kendal dalam rangka meningkatkan kinerja atau produktifitas pegawai.

Dari hasil persamaan regresi berganda menunjukkan bahwa :

a. Kepercayaan pada atasan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dimana dalam persamaan regresi tersebut diperoleh nilai koefisien sebesar 0.444.

b. Kepuasan kerja juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dimana dalam persamaan regresi tersebut diperoleh nilai koefisien sebesar 0.310.

c. Selain itu, komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dimana dalam, persamaan regresi tersebut diperoleh nilai koefisien sebesar 0.514.

Dari hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa :

1. Pengaruh Kepercayaan pada atasan terhadap Kinerja Pegawai

   Pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa kepercayaan pada atasan , berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas t kepercayaan pada atasan 0.000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi harus lebih kecil dari 0.05. Jadi kepercayaan pada atasan akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja dapat ditingkatkan apabila atasannya memiliki sifat-sifat yang terpuji seperti Kompetensi, terbuka, peduli dan bisa diandalkan.

Hipotesis mengenai pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap kinerja karyawan, ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Savage (1982) dan Covey (1991) dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya peningkatan kepercayaan meningkatkan kinerja bila dihubungkan dengan struktur organisasi yang lebih flat dan pengawasan yang lebih luas.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian lain yang 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. Dalam penelitian tersebut diperoleh hasil regresi dari variabel kepercayaan sebesar 0.452 dan signifikansi t lebih kecil dari 0.05. (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)

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas t kepuasan kerja 0.000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0.05. Jadi kepuasan

kerja akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi-rendahnya tingkat kinerja karyawan.

Hipotesis mengenai adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Morrison (1998), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan sifnifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya terhadap 127 Supervisor tersebut diperoleh hasil regresi dari kepuasan kerja sebesar 0.020, dengan menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5 %, diperoleh hasil signifikansi t lebih kecil dari 0.05.

3. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap k inerja pegawai

Pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas t komitmen organisasi 0,000 sementara syarat untuk signifikan adalah tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Jadi efek komitmen organisasi akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan.

Hipotesis komitmen organisasi tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh MacKenzie (1997), dimana hasil penelitian tesebut diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen karyawan terjadap organisasi (X) dengan kinerja karyawan (Y) dengan regresi yang diperoleh 0,35 dan koefisien korelasi sederahana sebesar 0,373. Hasil pengujian signifikansi dan linieritas dimana koefisien korelasi parsial sebesar 0,307 pada taraf α = 0,05 serta koefisien determinasi = 0,139

menunjukkan bahwa variasi kinerja karyawan dapat ditentukan oleh komitmen organisasi.

4. Sedangkan secara simultan menunjukkan bahwa kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karayawan dapat diterima. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat signifikansi pada uji F dimana tingkat signifikansi Uji F sebesar 0,000 sementara syarat untuk signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5.2. Kesimpulan masalah penelitian

Dari hasil-hasil pengujian baik dari persamaan regresi maupun pengujian hipotesis didapat suatu kesimpulan yang menjawab pertanyaan-pertanyaan permasalahan dalam pendahuluan .

1. Kepercayaan pada atasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pemerntah Kabupaten Kendal.

   Dalam konteks penelitian di Kabupaten Kendal, kepercayaan pada atasan yang dibentuk melalui dimensi kompetensi, peduli, terbuka da bisa diandalkan, merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu smakin 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. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pemerntah Kabupaten Kendal

Dalam penelitian yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Kendal, 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.

3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pemerntah Kabupaten Kendal

Dalam penelitian yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Kendal, komitmen organisasi yang dibentuk melalui dimensi tingkat kepercayaan pada tujuan dan nilai organisasi, tingkat loyalitas, besarnya usaha yang bermanfaat bagi organisasi dan besarnya keinginan untuk bertahan dalam organisasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana dalam persamaan regresi tersebut diperoleh nilai koefisien sebesar 0.514. Oleh karena itu semakin tinggi komitmen pegawai pada organisasi maka kinerja pegawai tersebut akan meningkat

5.3. Implikasi teoritis

Dari literatur-literatur yang dikutip untuk penelitian ini dan juga dari analisa dan simpulan-simpulan hasil pengujian hipotesis yang diambil penulis mengajukan beberapa saran yang bersifat teoritis dalam hal ini adalah :

1. Kepercayaan pada atasan akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh ` Savage (1982) dan Covey (1991), Rich (1997) dan Nyhan (2000), dalam penelitian Savage (1982) dalam Covey (1991) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan dasar dalam metode kerja yang baru yang akan berdampak pada produktivitas karyawan. Rich (1997) menambahkan bahwa kepercayaan bawahan kepada atasan atas perilaku-perilakunya, 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 yangs :ama yaitu peningkatan kepercayaan akan meningkatakan kinerja dalam struktutr organisasi yang lebih flat dan pengawasan yang lebih luas.

2. Kepuasan kerja akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan. 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. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh morrison (1997) yang menyebutkan bahwa karyawan yang bekerja lebih baik atau akan

memberikan yang terbaik bagi perusahaan apabila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari perusahaan tersebut.

3. Komitmen organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Mackenzie (1998) yang menyatakan bahwa apabila komitmen karyawan tinggi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, sebaliknya apabila komitmen karyawan terhadap organisasi rendah *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 mempunyai komitmen terhadap kemajuan organisasi adalah orang yang bersedia untuk memberikan sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi perkembangan serta kemajuan organsiasi.

5.4. Implikasi Manajerial

Dari hasil analisa dan kesimpulan yang diambil penulis berusaha mengajukan beberapa saran dalam penelitian ini yang penting bagi Pemerintah Kabupaten Kendal untuk memperhatikan prioritas kebijakan atas variabel-variabel teruji untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal. Prioritas kebijakan atas variabel-variabel teruji dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Priorotas pertama adalah variabel kepercayaan pada atasan

   Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepercayaan pada atasan dengan tinggi rendahnya kinerja

karyawan. Kepercayaan pada atasan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dalam penelitian 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) 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. Implikasi dari temuan ini menganjurkan Pemerintah Kabupaten Kendal untuk memberikan perhatian dan perbaikan pada variabel yang berpengaruh tersebut kebijakan yang dapat dilakukan :

a. Standar kompetensi perlu diterapkan dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal, sehingga penunjukan seseorang untuk menduduki jabatan benar-benar didasarkan pada syarat-syarat yang akan mendukung kinerja suatu unit kerja. Dengan adanya kompetensi yang andal dari seorang pimpinan diharapkan kepercayaan bawahan terhadap atasannya akan meningkat sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

b. Seorang atasan harus memiliki kemampuan teknis yang sangat sesuai dengan posisinya saat ini.

c. Seorang atasan atau pimpinan pada unit kerja harus mampu menjadi sumber informasi yang akurat dan mampu memberitahu terhadap apa yang ingin diketahui oleh bawahannya.

d. Seorang Pimpinan pada satu unit kerja adalah orang yang dapat dipercaya membuat keputusan yang baik untuk kepentingan oraganisasi dan bisa menerima kritik maupun saran dari bawahan.

2. Prioritas kedua adalah variabel komitmen pada organisasi

Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan yang 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 (195) dalam Mackenzie (1997) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen pada organisasi dengan extrarole 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 dan kemajuan organisasi.

Untuk meningkatkan komitmen karyawan diperlukan suatu aturan yang pasti dan tindakan yang tegas serta tidak pandang bulu. Perhatian yang lebih terhadap komitmen organisasi akan meningkatkan efisiensi dalam lingkungan kerja dan meningkatkan kinerja. Hal ini akan memberikan keuntungan yangg lebih bagi instansi karena selain memberi keuntungan internal berupa efisiensi, juga memberi keuntungan eksternal berupa kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Dalam meningkatkan komitmen karyawan kepada organisasi disini, pihak Pemkab

Kendal dapat melakukan hal- hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah :

a. Pemkab Kendal memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada pegawainya untuk mengembangkan ide-ide yang bermanfaat bagi instansi kerjanya.

b. Pemkab Kendal harus memberikan dukungan yang lebih besar kepada segenap pegawai untuk lebih memiliki dan membanggakan instansi dimana tempat dia bekerja.

3. Prioritas ketiga adalah variabel Kepuasan kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Dengan demikian hasil penelitian ini secara empiris mendukung terhadap penelitian yang telah dilakukan oleh Adams (1965), Blau (1967) dan Organ (1988) dalam Morrisbn (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 (terjadi aksi reaksi). Kepuasan kerja disini merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja dapat ditingkatkan apabila adanya kepuasan atas pekerjaan yang dirasakan karyawan. Kepuasan kerja tersebut dapat terbentuk apabila Pembkab kendal melakukan beberapa hal :

a. adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dengan atasan dan antar sesama rekan kerja

b. Adanya promosi untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi dilakukan secara adil dan transparan,

c. Adanya kontra prestasi/penghasilan dan tunjangan kesejahteraan lain yang memadai.

d. Adanya keseimbangan beban kerja dan tanggung jawabnya

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 Pemerintah Kabupaten Kendal. Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada perusahaan swasta maupun perusahaan asing karena pegawai swasta lebih dinamis dibandingkan pegawai negeri sipil yang cenderung statis.
2. 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 kewaktu.

5.6. Agenda penelitian mendatang

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 pemerintah Kabupaten Kendal yang berada pada unit kerja di tingkat Kabupaten, namun juga melibatkan semua pegawai nergeri sipil yang bertugas di Kecamatan dan Kelurahan juga pegawai negeri sipil yang berstatus guru. Disamping itu penelitian ini juga dapat melibatkan pegawai swasta, hal tersebut dilakukan dengan maksud untuk lebih dapat menggambarkan sistem dan proses organisasional yang sebenarnya. Selain itu , perbandingan antara perilaku pegawai di Pemerintah Kabupaten 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.