

**PENGARUH KEPERCAYAAN INTERPERSONAL  
TERHADAP KINERJA AUDITOR  
PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK  
(STUDI EMPIRIS PADA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN  
PEMBANGUNAN PERWAKILAN PROPINSI JAWA TENGAH)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains akuntansi**



**Diajukan Oleh**

**Nama : Nur Hikmah**

**NIM : C4C000156**

**Kepada**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 2002**

***"Pendapatku ini semata-mata hasil pikiran,  
inilah yang maksimal aku berikan.  
Kalau ada orang datang memberikan pendapat yang  
lebih baik,  
pendapat dia lebih berhak dianggap yang terbaik."  
(Abu Hanifah)***

***Kupersembahkan untuk:  
Bapak dan Mama  
Atas kasih yang tidak berujung***

## **PERNYATAAN**

**Saya yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri, tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi atau karya yang pernah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Karya ini adalah milik saya dan pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.**

**Semarang, 12 Juni 2002**



**Nur Hikmah**

Tesis berjudul

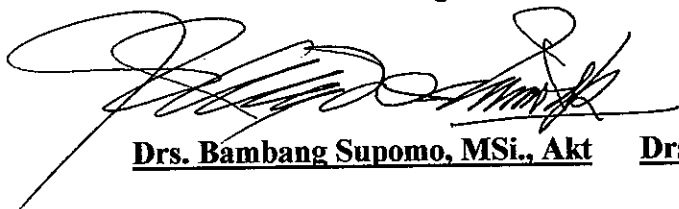
**PENGARUH KEPERCAYAAN INTERPERSONAL TERHADAP  
KINERJA AUDITOR PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK  
(STUDI EMPIRIS PADA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN  
PEMBANGUNAN PERWAKILAN PROPINSI JAWA TENGAH)**

yang dipersiapkan dan disusun oleh

**Nur Hikmah**

Telah di pertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Juni 2002  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**Dosen Pembimbing I**



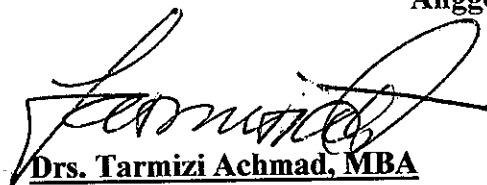
**Drs. Bambang Supomo, MSi., Akt**

**Dosen Pembimbing II**



**Drs. Basuki Hadiprayitno, MBA, MAcc.**

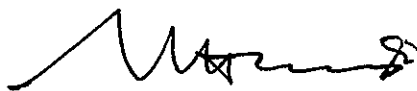
**Anggota Tim Penguji**



**Drs. Tarmizi Achmad, MBA**



**Drs. Kholiq Mahfud, MSi.**



**Drs. Moch. Nasir, MSi., Akt**

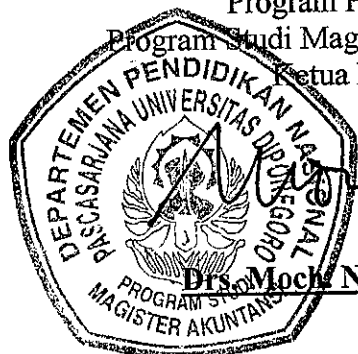
Semarang, 12 Juni 2002

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Sains Akuntansi

Ketua Program



**Drs. Moch. Nasir, MSi., Akt**

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model manajemen organisasi sektor publik berdasarkan kepercayaan interpersonal yang diajukan oleh Nyhan (2000), dengan mengambil sampel akuntan pemerintah yaitu auditor BPKP di lingkungan perwakilan Propinsi Jawa Tengah.

Data yang digunakan adalah persepsi responden terhadap variabel-variabel yang berhubungan dengan kepercayaan interpersonal. Sebanyak 298 kuisioner didistribusikan dan 134 di antaranya memberi respon. Namun hanya 127 data responden yang digunakan dalam analisis dengan menggunakan teknik *structural equation model*.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan Nyhan yang menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal dapat meningkatkan produktifitas dan memperkuat komitmen organisasi afektif. Sedang kepercayaan interpersonal dibentuk dengan melakukan tiga kegiatan strategis yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan, umpan balik, dan pemberdayaan. Artinya terdapat hubungan positif di antara variabel-variabel tersebut. Namun penelitian ini menunjukkan hubungan yang negatif antara partisipasi dengan kepercayaan interpersonal dan umpan balik dengan kepercayaan interpersonal. Perbedaan hasil penelitian disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi publik di Indonesia dan Amerika seperti budaya, sistem komando, dan sistem pengawasan.

Kata kunci: Kepercayaan Interpersonal, Partisipasi, Umpan Balik, Pemberdayaan, Produktifitas, komitmen organisasi, organisasi sektor publik.

## **ABSTRACT**

*This research is aim to examine the model of trust based management in public sector organization proposed by Nyhan (2000) using internal government accountant in Jawa Tengah Province.*

*The primary data of this study is a perseption of respondent on the variables connected with trus interpersonal. A 298 questionnaires are distributed to BPKP Auditors and 134 respondents gave their perceptions. But only 127 data were analyzed by using structural equation model.*

*This study showed a different results from previous research stated that there's a positive relationship between participation, feedback, and empowerment to interpersonal trust. There's also positive relation between interpersonal trust and produktivity and affective organizational commitment. The result of this study showed a negative relation between participation and feedback to trust interpersonal.*

*Keywords: Trust interpersonal, partisipation, feedback, empowerment, productivity, organizational commitment, public sector organization.*

## KATA PENGANTAR

Hanya hidayah dan Inayah Allah SWT-lah yang membuat proses pembuatan tesis ini, bagian akhir dari proses belajar saya pada Program Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang dapat diselesaikan. KaruniaNya juga datang lewat tangan-tangan berbagai pihak, ucapan terimakasih yang tulus saya haturkan pada:

1. Bapak Drs. H. Mohamad Nasir, MSi selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Undip, beserta seluruh jajaran pengelola program atas kesempatan dan kerjasama yang diberikan selama saya mengikuti program ini dan atas bantuan serta bimbingan untuk memahami proses pengolahan data dengan menggunakan SEM. Bapak Dr. H. Imam Ghozali, atas input-input berharga yang diberikan dan Bapak Drs. H. Kholiq Mahfud atas motivasi untuk segera menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Drs. H. Bambang Supomo, MSi, Ak dan Bapak Drs. Basuki HP, MBA, MAcc selaku pembimbing saya, yang telah memberikan keleluasaan pada saya untuk menyampaikan segala ide dan energi yang saya punyai dalam menyelesaikan tesis ini. Terutama atas kesabaran dalam membimbing selama proses penyusunan tesis dan motivasi untuk selalu menggali pikiran-pikiran dalam mengembangkan bidang ilmu akuntansi, sehingga saya tidak terpaku pada ruang pandang yang sempit.
3. Bapak Drs. H. Muklis Kanto selaku ketua STIE Yapis Jayapura dan Bapak Drs. H.Kemas Arfan serta Bapak Drs. Santoso MS, mantan ketua STIE Yapis Jayapura yang telah memberikan kesempatan pada saya untuk mengembangkan potensi yang saya miliki, juga pada segenap civitas akademika STIE Yapis Jayapura.
4. Bapak Drs. H. Didin Afiffudin, SH selaku Pelaksana Tugas Kepala Perwakilan BPKP Propinsi Jawa Tengah, atas ijin penelitian yang diberikan dan seluruh Bapak/Ibu responden atas partisipasi yang telah diberikan yang merupakan bagian terpenting dari proses penelitian ini.

5. Ibu Dra. Peni Tjahjaningsih, Kasubbag Kepegawaian BPKP Perwakilan Jawa Tengah, atas bantuan dan informasi-informasi penting yang diberikan. Juga Bapak Sumardi, SE, MSi untuk semua bantuan khususnya pada saat saya mengalami kesulitan dalam mengumpulkan data.
6. Para staf admisi pengelola Program Studi Magister Akuntansi Undip: Mas Kartono, Mbak Nus, Mas Puji, dan kawan-kawan atas bantuan dan kerjasama yang diberikan, maaf jika saya terus merepotkan.
7. Sumber kehidupan saya, Bapak Drs. H.M Tsabit Saani dan Mama Hj. A. St. Kosfiah atas cinta, kasih, pengorbanan, dan kesediaan menerima saya apa adanya. Aty dan Iful, yang dengan caranya masing-masing dalam mensupport membuat saya menjadi lebih baik.
8. Sri Ningsih, buat ide dan jurnal-jurnalnya, saya harap di lain kesempatan kita bisa berbagi pengetahuan lagi. Pak'O, Adi, Cipir, Diyah, Mbak Mala, Mbak Hikmah, Bu Ind, Ciolin, Biban, Zaky, Sony dan Pakde Ito juga Geng Kusumawardani, serta seluruh *member* Magsi III Pagi, hidup itu indah jika dilewati dalam kebersamaan *and guys, thank you for become so one with me.*
9. Honey, Iis, Bu Yus, dan warga Jomblang Barat II/571, untuk pertanyaan "kapan tesis ini selesai."
10. *Last but not least*, Seluruh Bapak dan Ibu dosen pada program Magsi atas ilmu yang tiada ternilai harganya.

Akhirnya kepada semua pihak yang tidak sempat saya sebutkan satu persatu yang juga ikut melengkapi mozaik hidup belajar saya, semoga Ridho dan Hidayah Allah SWT senantiasa bersama kita.

Semarang, 28 Mei 2002

Nur Hikmah

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
ABSTRAKSI/ABSTRACT .....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat penelitian .....	7
<b>II. TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>	
2.1. Teori Organisasi .....	8
2.2. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg.....	9
2.3. Teori X dan Y McGregor .....	9
2.4. Definisi Kepercayaan.....	10
2.5. Antecedent Kepercayaan.....	12
2.5.1. Partisipasi .....	13
2.5.2. Umpan Balik Kinerja .....	14
2.5.3. Pemberdayaan .....	15
2.6. Konsekuensi Kepercayaan .....	16
2.6.1. Peningkatan Produktifitas .....	16
2.6.2. Memperkuat Komitmen Organisasi Afektif.....	18
2.7. Hipotesis Penelitian.....	19

### III. METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel .....	24
3.2. Prosedur Pengumpulan Data .....	24
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	25
3.4. Operasionalisasi Variabel .....	25
3.5. Analisis Data .....	27
3.5.1. Statistik Deskriptif .....	27
3.5.2. Teknik Analisis .....	28

### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden .....	32
4.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	34
4.3. Uji Kualitas Data .....	35
4.4. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of fit</i> .....	37
4.4.1. Asumsi Normalitas .....	37
4.4.2. Asumsi <i>Outliers</i> .....	38
4.4.3. Asumsi <i>Multicollinearity dan Singularity</i> .....	40
4.5. <i>Measurement Model</i> dengan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ...	41
4.5.1. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Anteseden .....	41
4.5.2. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Kepercayaan .....	42
4.5.3. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Konsekuensi ...	43
4.5.4. Analisis <i>Full Structural Equation Model</i> .....	44
4.6. Pengujian Hipotesis .....	46
4.6.1. Pengujian Hipotesis 1 .....	47
4.6.2. Pengujian Hipotesis 2 .....	47
4.6.3. Pengujian Hipotesis 3 .....	47
4.6.4. Pengujian Hipotesis 4 .....	48
4.6.5. Pengujian Hipotesis 5 .....	48
4.7. Uji Korelasional .....	49
4.8. Analisis Pengaruh .....	50
4.9. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	50

V. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN

5.1. Kesimpulan .....	55
5.2. Implikasi .....	56
5.3. Keterbatasan.....	57

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Ringkasan Penelitian yang berhubungan dengan Variabel Kepercayaan Interpersonal.....	22
2. Indikator <i>Goodness of Fit</i> .....	30
3. Rincian Pengiriman dan Pengembalian Kuisisioner.....	33
4. Profil Responden.....	33
5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	34
6. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas.....	36
7. Uji Normalitas.....	38
8. Uji <i>Univariate Outliers</i> .....	39
9. Uji <i>Multivariate Outliers</i> .....	40
10. Hasil Pengujian Revisi Model.....	45
11. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	46
12. <i>Regression Weight</i> .....	46
13. Hasil Pengujian Hipotesis .....	47

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Model Penelitian .....	23
2. CFA Variabel Anteseden.....	41
3. CFA Variabel Kepercayaan.....	42
4. CFA Variabel Konsekuensi.....	43
5. SEM Full Model.....	44
6. SEM Full Model Revisi.....	45

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kepercayaan adalah salah satu sendi dasar tatanan relasi, bahkan menurut pakar psikologi Erik H. Erikson (2001), secara psikologis kepercayaan dianggap sebagai landasan paling mendasar dari perkembangan psikososial yang baik. Untuk dapat berkembang dengan baik, psikososial seseorang harus diberi "*basic trust*" atau kepercayaan dasar. Kurangnya kepercayaan dapat menimbulkan perasaan negatif seperti was-was, curiga, dan tidak "berharga."

Organisasi sebagai tempat berkumpulnya beberapa individu yang memiliki visi, misi, dan tujuan yang sama, namun berasal dari latar belakang yang berbeda dipandang rentan dengan masalah relasional. Salah satu masalah relasional yang timbul adalah menyangkut masalah kepercayaan. Tidak jarang ketidakberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi disebabkan oleh masalah kepercayaan.

Pemerintah daerah sebagai organisasi publik yang bertugas menyediakan pelayanan publik dan mendistribusikan kesejahteraan pada masyarakat tidak luput dari isu kepercayaan, baik antara pemerintah dengan masyarakat maupun antar sesama pekerja pemerintahan. Terlebih lagi setelah dicanangkannya Otonomi daerah yang membawa berbagai bentuk konsekuensi, antara lain menuntut profesionalisme dan kesiapan dari pekerja di sektor publik untuk memberikan performa terbaik.

Prinsip-prinsip otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang Otonomi Daerah No.22 tahun 1999, antara lain adalah pelaksanaan otonomi yang didasarkan pada otonomi luas, nyata, dan bertanggungjawab. Semua bentuk otonomi tersebut dapat dilakukan jika peran serta para pekerja di sektor publik dapat diberdayakan, namun jika terdapat ketidakpercayaan di antara pekerja sektor publik (pemerintah) maka performa terbaik akan sulit untuk dicapai. Untuk itu, dibutuhkan tindakan-tindakan strategis dalam mengelola organisasi sektor publik, antara lain dengan melakukan pengelolaan organisasi berdasarkan kepercayaan.

Organisasi bisa dibedakan dalam 2 kelompok utama yaitu organisasi sektor swasta dan organisasi sektor publik. Menurut Mardiasmo (2002), perbedaan antara organisasi sektor publik dan sektor swasta terletak pada (1) tujuan organisasi; (2) sumber pembiayaan; (3) pola pertanggungjawaban; (4) struktur organisasi; (5) karakteristik anggaran; (6) *stakeholder* yang dipengaruhi; dan (7) sistem akuntansi yang digunakan. Selain itu, organisasi sektor publik memiliki keterkaitan yang erat dengan kondisi fiskal, politik, dan perekonomian. Lingkungan pekerjaan di sektor publik saat ini juga berkembang semakin kompleks. Sehingga dibutuhkan suatu bentuk manajemen efektif untuk mengelolanya. Manajemen efektif di sektor publik membutuhkan suatu cara pandang organisasional yang baru. Salah satunya yang ditawarkan oleh Nyhan (2000) adalah pengelolaan organisasi berdasarkan kepercayaan.

Beberapa sistem taksonomi atau pengklasifikasian dalam mengartikulasikan berbagai model teori manajemen organisasi, membentuk dikotomi model manajemen organisasi yaitu model organisasi birokratik (model klasik/formal) yang dikemukakan oleh Taylor (1911) dan Weber (1922;1964) dan model hubungan antar

manusia yang dikemukakan oleh Maslow (1954) dan McGregor (1960). Hal terpenting yang membedakan 2 model tersebut adalah penekanan pada struktural versus faktor-faktor sosial dan psikologis yang ada pada suatu bidang pekerjaan. Menurut Weber (1922;1964), model birokratis adalah suatu sistem yang terdiri atas berbagai regulasi untuk mengatur segala situasi sehingga mendorong adanya keseragaman dan kemudahan dalam memprediksi. Model birokratis juga menganggap bahwa pekerja dan lembaga (*constituent*) akan mengembangkan kepercayaannya dalam melaksanakan berbagai kebijakan yang berdasarkan pada *fairness* dan dokumentasi. Dimana para pekerja akan bekerja paling efisien pada lingkungan yang stabil dan rutin. Sedang hubungan antara atasan dan bawahan didasarkan pada sistem otoritas dan pengawasan.

Model hubungan manusia yaitu model yang mengangkat sistem bawah ke atas(*bottom-up*) untuk menggantikan sistem klasik atau formal yaitu model otokratik yang menganut sistem atas ke bawah(*top-down*). Menurut model hubungan antar manusia, diperlukan upaya-upaya positif seperti menciptakan lingkungan kerja yang secara fisik, psikologis, dan sosial menguntungkan untuk meningkatkan hasil organisasi yang positif. Namun pada tahap implementasi, model ini memiliki beberapa karakteristik pengawasan yang sama dengan model klasik. Denhart (1993; dalam Nyhan, 2000), mengacu pada model hubungan manusia, menyatakan bahwa “terlihat jelas bahwa tujuan pokok dari manajer adalah menemukan cara yang paling efisien dalam menjamin terjadinya kesesuaian antara keinginan pekerja dengan apa yang diharapkan oleh manajemen.” Persamaan 2 model tersebut adalah keduanya mengakui adanya konflik atau kecenderungan timbulnya konflik antar atasan dan bawahan. Ketika terjadi perbedaan opini antara atasan dan bawahan maka konflik

akan meningkat. Carnevale (1995) menemukan bahwa jika terjadi konflik antara manajer dan bawahannya, maka manajer kemudian akan langsung kembali ke model otoritas, inilah yang kemudian dianggap sebagai kelemahan sistem hubungan manusia.

Nyhan (2000) melalui review atas berbagai jurnal mengenai pengelolaan organisasi menawarkan suatu paradigma model organisasi baru yaitu model pengelolaan yang berdasarkan pada kepercayaan. Hal ini sejalan dengan pengembangan dari temuan Teori Y McGregor (1960) yang dilakukan oleh Ouchi (1981) yaitu Teori Z. Model berdasarkan kepercayaan tidak ditujukan untuk memenuhi keinginan pekerja tetapi lebih pada kesempatan pengembangan secara kolektif untuk mencapai tujuan organisasi. Model ini berfokus pada hubungan interpersonal (pribadi) antara supervisor atau pimpinan dengan pekerja atau bawahannya. Model berdasarkan kepercayaan mengasumsikan bahwa semakin meningkat partisipasi dalam praktek-raktek pengambilan keputusan, khususnya pemberdayaan, umpan balik, dan pengambilan keputusan manajemen secara kolektif, dapat mendorong peningkatan kepercayaan dan hasil organisasi yang positif. Model ini menganggap bahwa pekerja memiliki peran yang kritis sebagai pemberi pelayanan utama pada organisasi sektor publik.

Model ini merupakan alternatif penting terutama pada organisasi publik yang memiliki orientasi tanggungjawab pada masyarakat (konsumen) dan lebih mengandalkan arus informasi daripada struktur organisasi. Model ini merekomendasikan suatu transisi dari teori-teori organisasi yang berdasarkan pengendalian atau pengawasan penuh manajer pada pekerja ke paradigma baru yaitu hubungan kerja kooperatif di antara pekerja.

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) adalah salah satu organisasi pemerintah yang menjalankan fungsi internal auditor bagi kegiatan pemerintahan. Dalam melaksanakan peran sebagai tenaga fungsional audit, seperti halnya aparat profesional pemerintah pada umumnya, pegawai atau karyawan BPKP berpotensi mengalami konflik karena adanya standar penilaian kinerja yang tidak sepenuhnya memperhitungkan keahlian profesional (Sumardi, Tesis 2000). Kondisi ini dapat menimbulkan perasaan sinis, skeptis, dan tidak percaya terhadap penilaian yang diberikan oleh atasan. Sementara sebagai lembaga, BPKP harus mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerjanya sebagai bentuk akuntabilitas pada publik. Sehingga diperlukan suatu model pengelolaan organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan interpersonal pegawai/karyawan.

Penelitian Nyhan (2000) yang mengacu pada Teori X dan Y McGregor dan Teori Z Ouchi mengajukan preposisi bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan, umpan balik dari dan ke karyawan, dan pemberdayaan karyawan akan meningkatkan kepercayaan interpersonal (antara atasan dan bawahan) pada organisasi sektor publik. Terbentuknya kepercayaan interpersonal antara atasan dan bawahan tersebut diyakini akan meningkatkan produktifitas dan memperkuat komitmen organisasi. Untuk membuktikan secara empiris preposisi yang diajukan, Nyhan melakukan penelitian dengan mengambil sampel Pemerintah Perkotaan Florida USA. Hasil penelitian tersebut mendukung hipotesis yang diajukan yaitu adanya pengaruh positif terhadap produktifitas dan komitmen organisasi dari adanya kepercayaan interpersonal yang didahului oleh partisipasi, umpan balik, dan pemberdayaan.

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian yang dilakukan oleh Ronald C. Nyhan (2000). Namun pada penelitian yang dilakukan Nyhan (2000) responden yang digunakan adalah seluruh pegawai pemerintahan tanpa memisahkan kelompok profesional dan non profesional. Sementara penelitian ini difokuskan pada kelompok profesional yaitu akuntan profesional yang bekerja di sektor publik. Penggunaan sampel hanya auditor BPKP didasarkan pada alasan bahwa kinerja dari BPKP sebagai lembaga dinilai oleh masyarakat melalui hasil kerja dari auditornya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris terhadap manajemen organisasi berdasarkan kepercayaan, khususnya pada organisasi sektor publik di Indonesia, di mana personelnya merupakan kelompok profesional (auditor).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan paparan di muka, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah adanya partisipasi, umpan balik atas kinerja, dan pemberdayaan akan berpengaruh pada peningkatan kepercayaan interpersonal pada pekerja organisasi sektor publik?
2. Apakah peningkatan kepercayaan interpersonal akan berpengaruh pada peningkatan produktifitas dan komitmen organisasi?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan:

1. Bukti empiris tentang pengaruh partisipasi, umpan balik, dan pemberdayaan terhadap meningkatnya kepercayaan interpersonal.

2. Bukti empiris tentang pengaruh positif peningkatan kepercayaan interpersonal pada produktifitas dan menguatnya komitmen organisasi.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagaimana pengelolaan organisasi sektor publik bila dikelola berdasarkan paradigma kepercayaan. Selain itu, gambaran perilaku auditor pemerintah dalam menyikapi cara pandang baru tersebut dapat menjadi bahan acuan dalam menyusun program-program pengelolaan organisasi sektor publik, khususnya yang terkait dengan hubungan antar atasan dan bawahan serta hubungan antara sesama pekerja.

## **II. TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.1. Teori Organisasi**

Teori organisasi merupakan pandangan dari konsepsi organisasi. Teori ini menjawab pertanyaan apa dan bagaimana suatu organisasi. Secara umum, teori organisasi dikelompokkan ke dalam 2 kelompok yaitu klasik dan modern. Pendukung utama teori organisasi klasik adalah Max Weber (1947). Menurut Weber, organisasi adalah suatu kelompok kerjasama yang memiliki suatu tata hubungan sosial yang dihubungkan dan dibatasi oleh aturan-aturan tertentu. Konsekuensi dari hubungan tersebut membentuk suatu hirarki yaitu kerangka hubungan terstruktur yang berisi wewenang, tanggungjawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan fungsi tertentu. Fokus utama teori organisasi klasik adalah pada hal-hal yang berhubungan dengan struktur dan variabel-variabel yang berkaitan dengan struktur. Sehingga cara pengelolaannya juga lebih mengarah pada sistem tertutup.

Teori organisasi lain adalah teori organisasi modern. Fokus utama dari teori organisasi ini adalah pada faktor manusia dan cara manusia tersebut berperilaku dalam organisasi, di mana perilaku manusia sangat ditentukan oleh lingkungan selain faktor dirinya. Oleh sebab itu teori ini juga memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Menurut teori organisasi modern ada interaksi hubungan yang kontinyu dan saling ketergantungan antara lingkungan dan manusia di dalam organisasi. Sehingga pengelolaan organisasi membutuhkan sistem yang terbuka. Cara pandang organisasi modern berkembang sejak munculnya teori-teori motivasi antara lain Herzberg (1950), Maslow (1954), McGregor (1960), dan Argyris (1964).

## **2.2. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg**

Pada tahun 1950 Frederick Herzberg melakukan penelitian mengenai motivasi kerja para akuntan dan insinyur di Pittsburg USA. Pertanyaan utama penelitian tersebut adalah, apakah yang dirasakan menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaan. Penelitian Herzberg menghasilkan 2 kesimpulan. Pertama, terdapat satu kelompok kondisi ekstrinsik yang meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, kualitas penyeliaan, dan kualitas hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, serta atasan dan bawahan. Keberadaan unsur-unsur tersebut terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi pekerja. Namun ketidakteradannya menyebabkan ketidakpuasan. Kedua, kelompok kondisi intrinsik yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan, dan kemungkinan berkembang. Tidak adanya unsur-unsur tersebut bukan berarti menunjukkan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik (Gibson, 1987).

## **2.3. Teori X dan Y Douglas McGregor**

Teori ini merupakan pengembangan dari teori klasik yang dikembangkan oleh Elton Mayo (1923). Mayo berpendapat bahwa manusia adalah makhluk sosial yang menginginkan untuk bergabung dengan yang lain, memiliki kecenderungan untuk bekerjasama, bukan bersaing dan saling memusuhi. Asumsi-asumsi yang sama digunakan oleh McGregor (1960) yang kemudian mengajukan alternatif teori yaitu Teori X dan Teori Y. Asumsi Teori X dari McGregor adalah manusia pada dasarnya tidak suka bekerja, tidak bertanggungjawab, suka diperintah, hanya membutuhkan motivasi fisiologis, dan harus sering diawasi. McGregor lalu membandingkan

beberapa asumsi tersebut dengan hirarki kebutuhan Maslow dan menyimpulkan bahwa asumsi tersebut tidak tepat jika digeneralisasi secara umum, sebab pendekatan manajemen yang menggunakan asumsi-asumsi tersebut sering mengalami kegagalan. Menurut McGregor, selain kebutuhan fisik manusia juga mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial. Oleh karena itu, alternatif teori Y kemudian diajukan oleh McGregor. Asumsi dasar teori ini adalah manusia pada dasarnya tidak malas dan dapat dipercaya. Sehingga sudah menjadi tugas manajemen untuk memberi kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan potensi diri mereka.

#### 2.4. Definisi Kepercayaan

Kepercayaan dapat dipandang dari perspektif organisasi secara internal dan lingkungan eksternal. Kepercayaan juga dapat dikonsepsi dari berbagai cara, namun kepercayaan sering dihubungkan dengan situasi yang berkaitan dengan konflik personal, ketidakpastian hasil, dan pemecahan masalah (KD Scott 1980). Luhman (1979) menyatakan bahwa kepercayaan menandakan tingkat kepercayaan diri yang dimiliki seseorang terhadap orang lain dalam beraksi secara *fair*, etis, dan berperilaku yang bisa diperkirakan. Sementara Culbert dan McDonough (1986) menyatakan bahwa kepercayaan berkaitan dengan individu lain dimana kepercayaan adalah bisa menilai apa yang dianut orang lain dan menunjukkan penghargaan padanya khususnya jika individu atau orang-orang tersebut mengambil resiko tertentu. Sedangkan Carnevale dan Wechler (1992) menyatakan bahwa kepercayaan adalah ekspektasi dari etika, *fair*, dan perilaku tidak curang, dan berhubungan dengan hak seseorang.

Mishra (1996) mendefinisikan kepercayaan sebagai keinginan sekelompok orang untuk bersikap lunak/mudah tersentuh terhadap orang lain atau kelompok lain

berdasarkan keyakinan bahwa kelompok/pihak tersebut a) kompeten, b) terbuka, c) perhatian, d) layak(*reliable*). Matthai (1989) menyatakan bahwa kepercayaan adalah definisi di mana perasaan kepercayaan diri karyawan yang ada, ketika menghadapi ketidakpastian dan situasi yang beresiko, di mana organisasi dan perilaku konsisten. Kramer (1996) menemukan bahwa kepercayaan dirasa makin penting karena adanya ketidakpastian dalam hubungan hirarki. Griffin (1967; dalam Nyhan, 2000) memandang kepercayaan tergantung pada perilaku seseorang dalam mencapai apa yang diinginkan dalam menghadapi situasi penuh resiko.

Menurut Luhmann(1979) kepercayaan dibedakan dalam 2 dimensi yaitu kepercayaan interpersonal (antar sesama pekerja dan antara pekerja dengan atasannya) dan sistem kepercayaan (antara pekerja dengan organisasi secara keseluruhan). Dikotomi tersebut menyatakan bahwa tingkat kepercayaan seorang individu pada atasannya berbeda dengan pada organisasi secara keseluruhan. Daley (1991) menemukan bahwa hubungan 2 arah antara atasan dan bawahan adalah faktor penting yang mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Pada sebagian besar organisasi, atasanlah yang mengendalikan aliran informasi dan akses ke informasi menunjukkan tingkat kepercayaan dalam organisasi (Creed & Miles, 1996).

Fokus penelitian ini adalah pada hubungan kepercayaan antara atasan bawahan. Rempel, Holmes, dan Zanna (1985) menemukan bahwa kepercayaan dapat terbangun dari hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan yang berdasarkan tingkat reliabilitas, kepercayaan diri, dan keamanan. Menurut Luhnman (1979) sikap dari berbagai bentuk atau tingkat kepercayaan dalam organisasi sangat tergantung pada hubungan struktural, dengan asumsi bahwa terdapat berbagai tingkat kepercayaan antara seseorang dengan orang lain dan seseorang dengan organisasi

secara keseluruhan. Dikotomi tentang kepercayaan organisasi dan supervisi secara empiris terdapat dibuktikan dalam penelitian Nyhan dan Marlowe (1997).

Kepercayaan merupakan faktor penting untuk menentukan keberhasilan hubungan interpersonal dalam birokrasi. Kepercayaan dapat terbentuk dan berkembang jika pimpinan atau manajer dan bawahan memiliki rasa percaya bahwa orang lain kompeten dan akan bertindak secara *fair* dan etis. Artinya, pimpinan akan mendukung aksi secara legal dari pekerja dan tidak mengambil keuntungan atas pekerjaannya dengan cara menahan informasi atau memanipulasi kegiatan mereka dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

## **2.5. Antecedent Kepercayaan**

Paradigma baru yang diusulkan model organisasi berdasar kepercayaan mengasumsikan bahwa hubungan kerja yang kooperatif antara karyawan, khususnya antara manajer dan bawahannya dapat meningkatkan hasil organisasi. Hal ini tergambar dalam preposisi penelitian Denhart (1993) yang menyatakan bahwa manajer tidak dapat mencapai memenuhi tetapi harus mencari cara untuk terlibat dengan pekerja publik seperti aktif berpartisipasi dalam proses manajemen. Suatu strategi dalam meningkatkan tingkat kepercayaan antara pekerja dan manajer dibutuhkan untuk membangun kepercayaan dalam organisasi publik. Tiga kegiatan yang penting dilakukan secara integral untuk meningkatkan kepercayaan interpersonal dalam organisasi, yaitu:

1. Partisipasi dalam pengambilan keputusan
2. Umpan balik pada dan dari pekerja
3. Pemberdayaan

### 2.5.1. Partisipasi

Partisipasi dianggap sebagai anteseden penting dalam membangun kepercayaan (Miles & Richie, 1984; Rosen & Jarde, 1977; Savery, 1989; Steel & Llyod, 1988, dalam Nyhan, 1999). Partisipasi dalam pengambilan keputusan membutuhkan kemauan dari atasan untuk mengikutsertakan pekerjanya dalam proses pengambilan keputusan dan adanya persepsi dari bawahan bahwa keterlibatan tersebut memiliki nilai. Frederickson (1971) memandang partisipasi sebagai kunci hubungan baik internal maupun eksternal dari organisasi publik. Waldo (1977) menyatakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan paradigma mayor yang cocok bagi administrator publik yang akan memiliki keuntungan positif yang signifikan.

Argyris (1964) menyatakan bahwa pekerja akan berperilaku dewasa hanya jika supervisor melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian Sashkin (1984) menemukan bahwa manajemen partisipatif berpengaruh positif pada kinerja, produktifitas, dan kepuasan pekerja karena hal tersebut dapat memenuhi tiga kebutuhan dasar manusia yaitu meningkatnya otonomi, meningkatnya perasaan berharga, dan mengurangi isolasi (perasaan terasing). Denhardt (1993) meneliti strategi manajemen efektif yang sukses pada manajer publik menemukan bahwa diperlukan manajer yang mendorong partisipasi bawahannya untuk meningkatkan kualitas dan produktifitas.

Partisipasi juga berhubungan dengan meningkatnya komitmen organisasi afektif (DeCotiis&Summers, 1987; Castro Giovanni & Macy, 1990) khususnya pada saat dikombinasikan dengan sikap dukungan dari atasan (*supervisor supportiveness*).

Salah satu hambatan dalam meningkatkan manajemen yang bersifat partisipatif adalah meningkatnya kemungkinan konflik antara manajer dan pekerjanya. Konflik tersebut sering tampak sebagai kelemahan kekuasaan dan sering dihubungkan dengan instabilitas suatu organisasi. Meskipun demikian, kepercayaan yang memadai dalam organisasi konflik bisa memberikan kekuatan positif. Konflik tidak dapat dihindari dalam sebagian besar organisasi, tetapi energi tersebut harus disalurkan, sehingga mengarah pada proses inovasi dan peningkatan produktifitas.

### **2.5.2. Umpan balik kinerja**

Umpan balik adalah hal penting dalam sistem keterbukaan dan dipandang sebagai salah satu dimensi yang signifikan untuk efektifitas suatu kelompok. Umpan balik membutuhkan pertukaran informasi 2 arah dari dan ke antara atasan dan bawahan. Mishra dan Morrissey (1990) menemukan bahwa komunikasi terbuka dan saling berbagi informasi adalah kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. Manajer mengendalikan aliran informasi pada hampir seluruh organisasi, dan memberi akses pada informasi adalah kunci manifestasi dari tingkat kepercayaan dalam organisasi (Creed dan Miles 1996). Bulchoz dan Roth (1987) menemukan bahwa umpan balik dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan adalah kunci untuk membangun efektifitas di antara pekerja. Umpan balik secara positif mempengaruhi kinerja sebagai suatu cara untuk mengoreksi adanya kesalahan dan mengidentifikasi masalah serta mencari pemecahannya. Larson (1989) menyatakan bahwa umpan balik dari karyawan dapat meningkatkan kinerja keseluruhan pada organisasi publik. Nor dan Korch (1981) menemukan hubungan antara umpan balik

dan komitmen organisasi pada organisasi sektor publik dengan tumbuhnya hubungan kepemilikan antara keputusan dan kegiatan.

Kombinasi antara partisipasi dan umpan balik atas kinerja juga sering diteliti. Witt dan Khellmen (1992) menemukan semakin tinggi tingkat umpan balik dan partisipasi akan memberikan pengaruh positif yang signifikan pada hubungan antara atasan bawahan dan efektifitas organisasi. Zand (1972) menyimpulkan jika hubungan saling percaya ada, pasti ada partisipasi dan komunikasi yang baik.

### **2.5.3. Pemberdayaan**

Pemberdayaan berarti membangun lingkungan di mana karyawan menerima tanggungjawab dan otoritas yang lebih banyak untuk berprestasi dalam pekerjaan mereka. Block (1988) menemukan bahwa pemberdayaan berhubungan sebab akibat dengan efektifitas organisasi pada saat pekerja bekerja dengan dasar kepercayaan dan dalam lingkungan yang tidak curang. Pemberdayaan sering menghasilkan pekerja yang bertanggungjawab atas pekerjaannya. Pemberian sinyal yang jelas bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan sebagai bentuk kepercayaan organisasi akan kemampuan pekerjanya, dibutuhkan untuk membangun rasa memiliki pada karyawan. Eisenberger, Fasolo, dan Davis-La Mastro (1990) menemukan bahwa pekerja akan lebih memiliki komitmen pada organisasi dan memiliki tingkat absensi rendah jika mereka menerima sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusinya. Bowen dan Lawler (1992) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah bagian dari model membangun keterlibatan dan ketidakterlibatan. Model ini menekankan kebutuhan atas informasi tentang kinerja dalam bentuk umpan balik dan kekuatan untuk membuat keputusan dan berpengaruh dalam prosedur kerja. Bowen dan

Lawler menyatakan bahwa model komitmen menggambarkan antitesis dari pengendalian secara birokratis, dan industri yang berhubungan dengan pelayanan perlu memberdayakan pekerjanya sehingga hubungan dengan konsumen juga bisa dieratkan.

Pemberdayaan juga dapat dipandang sebagai hal signifikan yang harus disiapkan dalam membangun kepercayaan dalam organisasi (Barnes, 1981; Culbert & McDonough, 1986; Navran, 1992). Khan (1997) menyimpulkan bahwa pemberdayaan sangat membutuhkan kepercayaan antar manajer dan pekerja. Sementara Denhardt (1993) menemukan bahwa manajer yang memberikan pemberdayaan pada pekerja lebih sukses dalam meningkatkan produktifitas organisasi.

## **2.6. Konsekuensi Kepercayaan**

Kepercayaan interpersonal dalam organisasi dibangun dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja individu. Kepercayaan interpersonal dinyatakan berhubungan sebab akibat dengan meningkatnya produktifitas dan menguatnya komitmen organisasi afektif (Nyhan, 2000).

### **2.6.1. Peningkatan produktifitas**

Ouchi (1981) menemukan bahwa organisasi publik dapat berjalan hanya jika berada dalam kehidupan sosial yang stabil sehingga dapat meningkatkan dan mendorong adanya kepercayaan antar personal. Hal penting pertama dalam Teori Z adalah kepercayaan, di mana produktifitas dan kepercayaan akan berjalan beriringan. Kanter dan Mirvis (1992) menemukan bahwa pekerja pada sektor publik terkadang

sinis dan tidak percaya terhadap tempat atau organisasi mereka bekerja jika diperbandingkan dengan pekerja di sektor swasta. Meningkatnya kepercayaan antar pekerja pada sektor publik akan mengurangi perilaku dan sikap disfungsional dan akan meningkatkan produktifitas.

Savage (1982) menemukan bahwa metode produktifitas baru memiliki kepercayaan sebagai dasar. Penciptaan atmosfer kepercayaan dapat berpengaruh positif pada produktifitas dan inovasi tanpa memerlukan program baru dan tambahan biaya. Covey (1991) menyatakan bahwa peningkatan kepercayaan dapat mengarah pada produktifitas lebih menguntungkan atau mudah dilaksanakan di organisasi yang berstruktur flat dengan jarak pengendalian yang cukup jauh dan luas.

Peningkatan produktifitas sering dihasilkan dari meningkatnya pemecahan masalah. Zand (1972) dan Boss (1978) menyimpulkan bahwa tingginya tingkat kepercayaan secara positif berhubungan dengan keterbukaan, percobaan dengan kebiasaan baru, dan umpan balik kinerja secara tidak curang. Hal ini mempengaruhi kualitas pemecahan masalah pada suatu kelompok dan proses pengambilan keputusan.

Inovasi adalah kunci untuk beradaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Maka penting untuk meningkatkan cara pemecahan masalah dan meningkatkan produktifitas suatu organisasi. Luhman (1979) menyatakan bahwa nilai kunci dari kepercayaan adalah membiarkan para anggota organisasi untuk mengurangi kompleksitas organisasi dengan cara berlaku serasional dan sepasti mungkin. Artinya, karena rekan kerja memiliki tingkat kepercayaan yang sama antar satu dengan lainnya dan dengan organisasi secara keseluruhan, jarak kemungkinan pada masa depan lebih bisa diprediksi dan diarahkan. Gibb (1965) menyatakan

bahwa kepercayaan adalah penting bagi seseorang untuk menyampaikan pendapat dan usaha tanpa takut terjadi hal negatif. Sitkin dan Opablo (1992) menemukan bahwa lingkungan yang bersih (tidak curang) membiarkan pembuat keputusan dan pekerja untuk mengambil inovasi strategis. Tanpa adanya kepercayaan, kompleksitas dari kondisi masa depan yang tidak pasti akan melumpuhkan kegiatan akan datang, seperti juga dikatakan oleh Simmel (1964). Odom, Boxx, dan Dunn (1990) melaporkan bahwa budaya suportif dan inovatif pada birokrasi publik mengarah pada makin tingginya tingkat komitmen organisasi.

#### **2.6.2. Memperkuat Komitmen Organisasi Afektif**

Komitmen organisasi afektif adalah gambaran hubungan yang kuat antara seorang individu dengan organisasi yang mempekerjakannya berdasarkan pada (1) rasa percaya dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai yang dianut organisasi. (2) suatu kemauan untuk memberikan usaha keras bagi organisasi dan (3) keinginan yang kuat untuk memelihara dan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Porter, Steers, Mowday, dan Boulian 1974). Dimensi afektif dari komitmen organisasi menandakan kualitas hubungan antara pekerja dengan organisasi. Peneliti-peneliti di bidang manajemen sektor publik menyatakan bahwa komitmen organisasi afektif adalah kunci dalam meningkatkan motivasi pekerja di sektor publik. Balfour dan Wechsler (1990) secara empiris membuktikan bahwa ada hubungan positif antara pekerja sektor publik dengan komitmen organisasi afektif. Romzek (1990) dan Perry, Wise (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi afektif berhubungan dengan pelayanan publik. Semakin tinggi komitmen organisasi

afektif maka semakin tinggi juga kualitas pelayanan yang diberikan pekerja di sektor publik.

Matthai (1989) secara khusus mengevaluasi hubungan dari kepercayaan dengan komitmen organisasi afektif dan menemukan hubungan yang sangat kuat. Matthai menemukan bahwa kepercayaan bisa dijadikan prediktor dari komitmen organisasi. Pascale dan Athos (1981) menemukan hubungan positif antara kepercayaan dengan komitmen organisasi afektif. Diffie-Couch (1984) menyimpulkan bahwa tidak adanya kepercayaan akan mengurangi komitmen. Oleh karena itu, membangun kepercayaan bisa menjadi strategi yang efektif untuk membantu manajer pada sektor publik dalam memotivasi pekerjanya.

## **2.7. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian mengenai variabel-variabel yang berhubungan kepercayaan interpersonal di muka, maka hipotesis penelitian yang diuji dalam penelitian ini adalah:

- H1:** Partisipasi berpengaruh positif pada kepercayaan interpersonal.
- H2:** Umpan balik atas kinerja berpengaruh positif pada kepercayaan interpersonal.
- H3:** Pemberdayaan berpengaruh positif pada kepercayaan interpersonal.
- H4:** Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif pada produktifitas.
- H5:** Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

Ringkasan beberapa penelitian yang berhubungan dengan variabel kepercayaan sebelum penelitian Nyhan (2000):

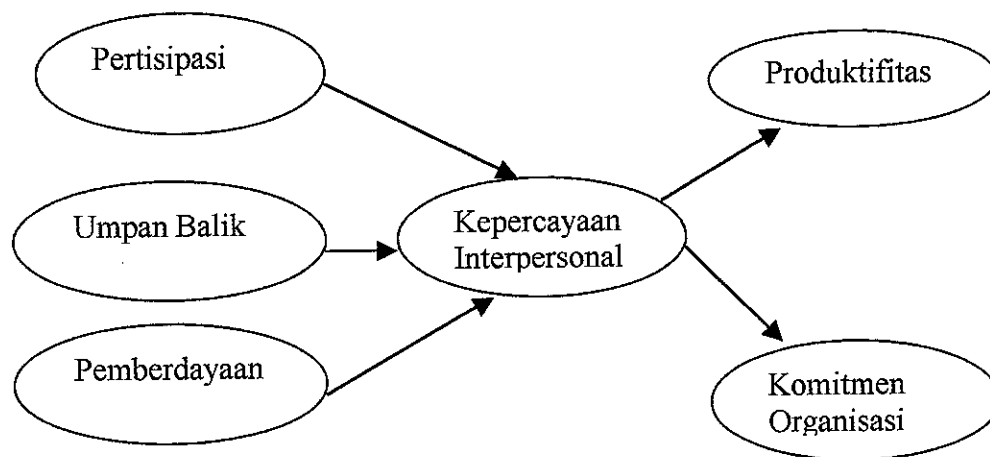
**TABEL 1**

<b>Peneliti (tahun)</b>	<b>Masalah</b>	<b>Implikasi Hasil Penelitian</b>
Mishra dan Morrissey (1990)	Hubungan relasional atasan dan bawahan	Komunikasi terbuka dan saling berbagi informasi adalah kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi
Nor dan Korch (1981)	Hubungan antara partisipasi dan komitmen	Terdapat hubungan antara umpan balik dan komitmen organisasi pada organisasi sektor publik dengan tumbuhnya hubungan kepemilikan antara keputusan dan kegiatan.
Witt dan Khellmen (1992)	Kombinasi antara partisipasi dan umpan balik terhadap kinerja	Semakin tinggi tingkat umpan balik dan partisipasi akan memberikan pengaruh positif yang signifikan pada hubungan antara atasan bawahan dan efektifitas organisasi.
Culbert & McDonough (1986); Navran (1992)	Pemberdayaan dalam organisasi	Pemberdayaan harus dipersiapkan untuk membangun kepercayaan dalam organisasi.
Khan (1997)	Hubungan pemberdayaan dan kepercayaan	Pemberdayaan sangat membutuhkan kepercayaan antar manajer dan pekerja.
Kanter dan Mirvis (1989)	Perilaku pekerja sektor publik	Pekerja pada sektor publik sinis dan tidak percaya terhadap tempat atau organisasi mereka bekerja jika diperbandingkan dengan pekerja disektor swasta.
Savage (1982)	Kepercayaan sebagai alat manajemen produktifitas	Kepercayaan adalah dasar terciptanya produktifitas, penciptaan atmosfer kepercayaan dapat berpengaruh positif pada produktifitas.
Matthai (1989)	Persepsi pekerja tentang kepercayaan, kepuasan, dan komitmen organisasi	Terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepercayaan dengan komitmen organisasi afektif, karena itu kepercayaan bisa dijadikan prediktor dari komitmen organisasi.
Diffie-Couch (1984)	Hubungan kepercayaan dengan komitmen organisasi	Tidak adanya kepercayaan akan mengurangi komitmen organisasi.

## 2.8. Model Penelitian

Model konseptual anteseden dan konsekuensi dari variabel kepercayaan interpersonal yang dikembangkan Nyhan (2000) dan merupakan model penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**GAMBAR 1  
MODEL PENELITIAN**



Sumber: Nyhan, 2000

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah (APFP) yaitu Auditor BPKP. Sedang yang menjadi sampel penelitian ini adalah auditor di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan Perwakilan Propinsi Jawa Tengah, dengan beberapa pertimbangan antara lain (1) Peran aparat pengawas merupakan bagian yang integral dengan fungsi-fungsi lain yang diemban aparat pemerintah dalam proses penciptaan akuntabilitas publik (2) Fokus penelitian ini adalah melihat hubungan relasional antara atasan dan bawahan pada organisasi publik yang menjalankan fungsi audit bagi pemerintah. Alasan lain adalah kemudahan pengumpulan data. Penelitian ini merupakan penelitian pertama mengenai variabel kepercayaan interpersonal pada organisasi publik di Indonesia maka sampel yang digunakan masih menggunakan sampel dengan lingkup yang relatif kecil.

#### **3.2. Prosedur Pengumpulan Data**

Data penelitian adalah respon responden atas instrumen penelitian pada kuisisioner. Kuisisioner penelitian dikumpulkan dengan cara mendistribusikan kuisisioner secara langsung atau *contact person*. Kuisisioner didistribusikan pada seluruh aparat pengawasan fungsional pemerintah (APFP) di lingkungan BPKP Perwakilan Jawa Tengah.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data.

Sumber data penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari persepsi para auditor BPKP atas instrumen-instrumen penelitian dalam kuisioner yang disebarakan. Data mengenai jumlah auditor yang menjadi unit analisis diperoleh dari data Bagian kepegawaian BPKP perwakilan Jawa Tengah sebagai rerangka (*framework*) sampel.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen yang digunakan oleh Nyhan (2000) yang sudah teruji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan dengan melakukan analisis faktor terhadap instrumen, pertanyaan yang *factor loadingnya* di bawah 0,40 tidak dimasukkan dalam analisis seperti anjuran Hair et al (1998). Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien *cronbach alpha*.

1. **Partisipasi**, didefinisikan sebagai kemauan manajer atau atasan untuk mengikutsertakan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan dan keterlibatan tersebut dipersepsikan oleh bawahan mereka memiliki nilai bagi organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Nyhan (2000). Instrumen ini terdiri dari 4 item pertanyaan dengan skala *likert* 7 poin, poin rendah menandakan tingkat partisipasi yang dihadapi oleh individu rendah, dan sebaliknya poin tinggi menandakan tingkat partisipasi yang dihadapi juga tinggi. Koefisien Cronbach alpha untuk instrumen ini  $\alpha=0,772$ .

2. **Umpan balik kinerja** adalah pertukaran informasi secara 2 arah dari dan ke antara atasan dan bawahan. Pengukuran variabel ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Nyhan (2000). Instrumen ini terdiri dari 3 item pertanyaan dengan skala *likert* 7 poin. Skor responden yang rendah menandakan kurangnya umpan balik yang diterima, sebaliknya skor tinggi mencerminkan tingginya umpan balik atas pekerjaan. Koefisien Cronbach alpha instrumen ini  $\alpha=0,84$ .
3. **Pemberdayaan**, diartikan sebagai upaya membangun lingkungan dimana karyawan menerima tanggungjawab dan otoritas yang lebih banyak untuk berprestasi dalam pekerjaan mereka. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen dari Nyhan (2000). Instrumen ini terdiri dari 4 item pertanyaan dengan skala *likert* 7 poin. Skor tinggi menggambarkan adanya upaya pemberdayaan dalam organisasi yang bersangkutan. Koefisien reliabilitas alpha untuk instrumen ini  $\alpha=0,79$ .
4. **Kepercayaan Interpersonal**, didefinisikan sebagai kepercayaan yang terbangun di antara pekerja dan antara pekerja dengan atasannya. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dari *organizational trust inventory (OTI)* yang digunakan oleh Nyhan dan Marlowe (1997) yang terdiri dari 4 item pertanyaan dengan menggunakan skala *likert* 7. Jawaban dengan skor rendah menunjukkan kepercayaan interpersonal yang diterima rendah dan skor yang tinggi menandakan individu tersebut menerima kepercayaan yang tinggi. Koefisien Cronbach alpha instrumen ini adalah  $\alpha=0,86$ .

5. **Produktifitas.** Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Nyhan (2000) yang terdiri dari 3 item pernyataan dengan skala *likert* 7 poin. Skala kecil menunjukkan rendahnya tingkat produktifitas sedang skala tinggi menandakan produktifitas tinggi. Koefisien Cronbach alpha untuk instrumen ini  $\alpha=0,75$ .
6. **Komitmen Organisasi** adalah kemauan untuk memberikan segala upaya bagi organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Variabel ini diukur menggunakan instrumen versi singkat dari *Affective Commitment Scale* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1984) dan digunakan oleh Nyhan (2000) yang terdiri dari 4 item pernyataan dengan skala *likert* 7 poin. Koefisien Cronbach alpha untuk instrumen ini  $\alpha=0,82$ .

### 3.5. Analisis Data

Data penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik yang terdiri dari :

#### 3.5.1. Statistik Deskriptif

Merupakan gambaran mengenai demografi responden penelitian meliputi pendidikan terakhir, jabatan fungsional, masa kerja dan karakteristik lain mengenai variabel penelitian.

### 3.5.2. Teknik Analisis

Penelitian terdahulu menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan software EQS sebagai alat bantu analisis. Penelitian ini juga menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Model* (SEM), didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan structural model secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair et al. 1998). Adapun *Software* yang digunakan untuk mengolah data adalah AMOS 4.00 dan SPSS 10.

Terdapat 7 langkah dalam permodelan yang menggunakan pendekatan SEM (Ferdinand, 2000) yaitu (1) mengembangkan model berdasarkan teori, (2) menyusun diagram alur dari hubungan kausal, (3) merubah diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran, (4) memilih jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan, (5) menganalisis kemungkinan apakah model dapat diidentifikasi, (6) mengevaluasi kriteria *Goodness of Fit*, (7) menginterpretasikan hasil pengujian.

Tabachnick dan Fidell (1996), Hair et.al (1998) mengemukakan bahwa penggunaan SEM terdiri dari beberapa tahapan di antaranya membentuk model penelitian dengan dasar justifikasi teori yang kuat dalam membentuk hubungan kausalitas dari konstruk model penelitian. Penelitian ini menggunakan 6 konstruk variabel yang terdiri atas 3 variabel eksogen (partisipasi, umpan balik, dan pemberdayaan) dan 3 variabel endogen (kepercayaan interpersonal, produktifitas, dan komitmen organisasi afektif).

Persamaan struktural dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y_1 \text{KI} = \gamma_1 \xi_1 \text{P} + \gamma_2 \xi_2 \text{UB} + \gamma_3 \xi_3 \text{PB} + \zeta_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Y_2 \text{PR} = \beta_4 \text{KI} + \zeta_2 \dots\dots\dots (2)$$

$$Y_3 \text{KO} = \beta_5 \text{KI} + \zeta_2 \dots\dots\dots (3)$$

Di mana:

P = Partisipasi

KI = Kepercayaan Interpersonal

UB = Umpan Balik

PR = Produktifitas

PB = Pemberdayaan

KO = Komitmen Organisasi

Tahapan selanjutnya adalah evaluasi terhadap kriteria *goodness of fit*, evaluasi terpenuhinya asumsi SEM, *measurement model* dan analisis terhadap *full structural equation model*. Asumsi-asumsi SEM meliputi asumsi normalitas, asumsi *outlier*, asumsi *multicolinearity* dan *singularity* serta uji keandalan konstruk.

Evaluasi kriteria *Goodness of fit* adalah evaluasi terhadap uji kelayakan suatu model dengan menggunakan beberapa indikator kriteria indeks kesesuaian dengan *cut off value* tertentu, untuk mengetahui apakah model tersebut dapat diterima atau ditolak. Indeks kesesuaian model tersebut antara lain adalah :

1. Kriteria *chi-square* ( $\chi^2$ ), digunakan untuk menguji perbedaan antar matriks kovarian sampel. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  maka hipotesis nol tidak dapat ditolak, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Semakin rendah nilai  $\chi^2$  maka semakin tinggi tingkat signifikansi model tersebut dan menunjukkan prediksi matriks input terhadap matrik input sesungguhnya.
2. *Significaned probability* digunakan untuk menguji tingkat signifikansi model.
3. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) merupakan ukuran yang digunakan untuk mengkoreksi kecenderungan nilai  $\chi^2$  untuk menolak

model dengan sampel besar. Nilai yang diterima dalam pengukuran ini berkisar antara 0,05 sampai 0,08.

4. Kriteria *goodness of fit* (GFI) adalah rentang nilai GFI yang berkisar antar 0 (*poor fit*) sampai 1,0 (*better fit*). Nilai GFI yang mendekati 1 dalam indeks menunjukkan tingkat kesesuaian yang semakin baik.
5. *Adjusted goodness of fit indeks* (AGFI) adalah perbandingan nilai GFI dengan rasio derajat kebebasan suatu model. Derajat penerimaannya ialah sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
6. *The minimum sample discrepancy function/degree of freedom* (CDMIN/DF), indeks ini disebut  $\chi^2$  relatif karena nilai  $\chi^2$  dibagi dengan df-nya. Nilai indeks sebesar kurang dari 2,0 bahkan kadang kurang dari 3,0 adalah menunjukkan indikasi *acceptable* antara model dan data.

Ringkasan mengenai batas nilai uji kesesuaian model terangkum dalam tabel berikut:

**TABEL 2**  
**INDIKATOR GOODNESS-OF-FIT**

<b>GOODNESS-OF-FIT INDEX</b>	<b>CUT-OFF VALUE</b>
<i>Degree of Freedom (DF)</i>	Positif +
$\chi^2$ ( <i>Chi - square</i> )	Diharapkan kecil
<i>Signifikansi Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\geq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$

Sumber: Augusty (2000)

Evaluasi *regression weight* adalah evaluasi terhadap hubungan kausalitas, untuk menguji hipotesis yang dikembangkan dari model penelitian yang diuji digunakan uji-t (t-test). Hipotesis nol menyatakan bahwa hubungan kausalitas antara koefisien regresi sama dengan nol. Hasil pengujian hipotesis dilihat berdasarkan nilai *critical ratio* yang identik dengan uji t pada regresi, jika koefisien regresi tidak sama dengan nol maka hipotesis alternatif dapat diterima.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan mendistribusikan kuisisioner sebanyak 298 eksemplar pada seluruh auditor BPKP di lingkungan perwakilan Propinsi Jawa Tengah. Auditor BPKP dikelompokkan menjadi 5 bidang yaitu Program dan Pelaporan (9 orang), Akuntabilitas (75 Orang), Akuntan Negara (68 orang), Investigasi(71 orang), dan Pengawasan Instansi Pemerintah Pusat (75 orang). Pendistribusian kuisisioner dilakukan pada tanggal 1 April 2002 dan diharapkan kembali pada tanggal 30 April 2002. Kuisisioner didistribusikan melalui masing-masing kepala bidang, kemudian disampaikan secara langsung pada responden yang bersangkutan. Jumlah Kuisisioner yang kembali pada minggu pertama sebanyak 71 buah, minggu kedua sebanyak 14 buah, dan sampai minggu terakhir bulan April atau batas waktu yang ditentukan kuisisioner yang kembali mencapai 134 kuisisioner. Tujuh di antara kuisisioner yang terkumpul tidak dapat digunakan dalam analisis karena diisi tidak lengkap. Sehingga kuisisioner yang dijadikan sebagai data yang dianalisis adalah sebanyak 127 kuisisioner. Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuisisioner ditunjukkan pada tabel berikut :

**TABEL 3**  
**RINCIAN PENGIRIMAN DAN PENGEMBALIAN KUISISIONER**

Keterangan :	Jumlah data
Jumlah Kuisisioner yang didistribusikan	298
Jumlah Kuisisioner yang kembali	134
Jumlah Kuisisioner yang tidak dapat digunakan	<u>7</u> -
Jumlah Kuisisioner yang dapat digunakan	127
Tingkat pengembalian ( <i>Respon rate</i> )	$134/298 * 100\% = 44,96\%$
Tingkat pengembalian yang digunakan ( <i>Usable respon rate</i> )	$127/298 * 100\% = 42,62\%$

Sumber : Data primer 2002

Rincian gambaran umum profil responden terangkum dalam tabel berikut

ini :

**TABEL 4**  
**PROFIL RESPONDEN (N=127)**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Tingkat Pendidikan Responden		
1. D3	37	0,29
2. S-1	84	0,66
3. S-2	6	0,05
Lama Bekerja (tahun)		
1. 1 - 5	8	0,06
2. 6 - 10	26	0,21
3. 11- 15	19	0,15
4. diatas 15	59	0,46
5. Tidak menjawab	15	0,12
Jabatan fungsional		
1. Auditor terampil pemula	38	0,30
2. Auditor terampil madya	7	0,05
3. Auditor terampil muda	47	0,38
4. Auditor ahli	22	0,17
5. Tidak ada keterangan	13	0,10
Latar belakang pendidikan		
1. Akuntansi	122	0,960
2. Manajemen	4	0,032
3. Hukum	1	0,008

Sumber : Data Primer 2002

Gambaran umum profil responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan strata 1 di bidang akuntansi. Sedang masa kerja sebagai auditor BPKP mayoritas responden melebihi 15 tahun. Jabatan fungsional responden mayoritas adalah auditor terampil.

#### 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Uji statistik deskriptif variabel ditujukan untuk memberikan gambaran karakteristik variabel-variabel penelitian yaitu partisipasi, umpan balik, pemberdayaan, kepercayaan interpersonal, produktifitas dan komitmen organisasi

(afektif). Deskriptif variabel meliputi kisaran teoritis, kisaran sesungguhnya, mean (rata-rata) dan standar deviasi yang dirangkum dalam tabel berikut ini.

**TABEL 5**  
**STATISTIK DISKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN**

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Mean	SD
Partisipasi	4 - 28	6 - 28	16,20	4,74
Umpan balik	3 - 21	3 - 21	12,01	3,60
Pemberdayaan	4 - 28	6 - 28	16,76	5,25
Kepercayaan Interpersonal	4 - 28	9 - 26	16,99	4,15
Produktifitas	3 - 21	4 - 20	12,32	3,61
Komitmen Organisasi	4 - 28	4 - 28	14,38	4,68

Sumber : Data Primer 2002

Berdasarkan tabel di atas, pengukuran variabel partisipasi, menghasilkan nilai rata-rata 16,20 dan nilai standar deviasi sebesar 4,74 berarti jawaban responden tersebar pada empat kategori di mana tidak terdapat jawaban ekstrim mengenai variabel partisipasi dalam organisasi.

Variabel umpan balik, menunjukkan kisaran sesungguhnya sama dengan kisaran teoritis dengan nilai rata-rata 12,01 dan nilai standar deviasi 3,60 artinya jawaban responden menyebar pada seluruh skala pengukuran dan menunjukkan adanya dampak dari variabel tersebut pada organisasi.

Variabel pemberdayaan, menunjukkan kisaran jawaban responden dengan nilai rata-rata 16,76 dan standar deviasi 5,25 mengindikasikan jawaban responden menyebar bervariasi dan menunjukkan tidak ada jawaban ekstrim dari responden.

Variabel kepercayaan interpersonal, menunjukkan nilai rata-rata sebesar 16,99 dengan standar deviasi 4,15 berarti pada pribadi responden mempunyai kecenderungan adanya kepercayaan interpersonal yang menyebar pada empat kategori.

Variabel produktifitas, menunjukkan kisaran sesungguhnya jawaban responden mendekati kisaran teoritis dengan nilai rata-rata 12,32 dan standar deviasi 3,61 mengindikasikan responden juga menjawab menyebar pada seluruh item.

Sementara variabel komitmen organisasi afektif menunjukkan kisaran sesungguhnya jawaban responden sama dengan kisaran teoritis dengan nilai rata-rata 14,38 dan standar deviasi 4,68 artinya variabel ini memiliki pengaruh yang relatif sama pada seluruh organisasi.

### 4.3. Uji Kualitas Data

Hasil pengujian reabilitas dan validitas data terangkum dalam tabel berikut.

**TABEL 6**  
**HASIL UJI REABILITAS DAN VALIDITAS**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Pearson Correlations</i>	<i>Kaiser's MSA</i>	<i>Factor Loading</i>
Partisipasi	0,89	0,83-0,89**	0,82	0,83 – 0,90
Umpan Balik	0,73	0,78-0,82**	0,67	0,77 – 0,84
Pemberdayaan	0,75	0,69-0,83**	0,73	0,70 – 0,84
Kepercayaan Interpersonal	0,78	0,69-0,75**	0,77	0,73-0,85
Produktifitas	0,73	0,78-0,83**	0,66	0,76 – 0,85
Komitmen Organisasi	0,72	-0,31-0,50**	0,66	0,44 – 0,89

\*\* Signifikan pada level 0,01

Sumber : Data Primer diolah 2002

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas yang disajikan dalam tabel 6 menunjukkan tingkat kekonsistenan dan keakurasian yang cukup baik. Pada uji reliabilitas konsistensi internal koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan tidak

ada koefisien yang kurang dari nilai batas minimal 0,70 (Hair et al 1998). Sedang pada pengujian validitas dengan uji *homogenitas* data dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total (*Pearson Correlation*) menunjukkan korelasi yang positif dan tingkat signifikan pada level 0,01. Selanjutnya pada pengujian validitas dengan analisis faktor yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Uji analisis faktor ini dilakukan terhadap nilai setiap variabel dengan *Varimax Rotation*, nilai *Kaiser's MSA* yang disyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan analisis faktor adalah di atas 0,50 dan hal ini juga akan menunjukkan *construct validity* dari masing-masing variabel (Kaiser dan Rce 1974). Hasil pengujian analisis faktor menunjukkan nilai di atas 0,50, artinya validitas pada masing-masing variabel cukup valid. Sedangkan *loading factor* masing-masing variabel cukup memadai, dengan batas penerimaan 0,40 (Hair et al 1998)

#### **4.4. Evaluasi Kriteria *Goodnes-of-fit*.**

Penelitian ini menggunakan alat analisis *structural equation modelling* (SEM) yang terdiri dari beberapa tahap analisis. Pertama adalah evaluasi terhadap terpenuhinya asumsi-asumsi SEM, dan kedua analisis terhadap hasil *full structural equation model*.

##### **4.4.1. Asumsi Normalitas**

Salah satu syarat menggunakan model SEM adalah mengevaluasi normalitas data baik univariat maupun multivariat. Tujuannya untuk

mengidentifikasi normalitas sebaran data menggunakan nilai pada tabel normalitas yang dihasilkan dari program AMOS 4.00 terhadap kriteria *skewness value* (nilai z) yang setara dengan nilai *critical ratio* (CR) dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar  $\pm 1,96$  atau tingkat signifikansi 0,10 yaitu sebesar  $\pm 2,58$ . Jika nilai *critical ratio* yang dihasilkan oleh masing-masing variabel penelitian lebih kecil atau sama dengan  $\pm 1,96$  atau  $\pm 2,58$  maka distribusi datanya bersifat normal. Hasil uji normalitas data tampak pada tabel berikut ini.

**TABEL 7**  
**UJI NORMALITAS**

	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X13	1,000	7,000	0,149	0,687	0,448	1,030
X12	1,000	7,000	0,272	1,250	-0,677	-1,557
X14	1,000	7,000	0,209	0,963	-0,309	-0,710
X15	1,000	7,000	-0,297	-1,365	-0,456	-1,049
X22	1,000	7,000	0,060	0,277	-0,273	-0,627
X21	1,000	7,000	0,106	0,486	0,270	0,621
X20	1,000	7,000	0,054	0,250	-0,733	-1,685
X19	4,000	7,000	0,111	0,509	-1,464	-3,369
X18	1,000	7,000	0,543	2,498	-0,385	-0,885
X17	1,000	7,000	0,292	1,343	-0,875	-2,012
X16	1,000	7,000	0,250	1,152	-0,510	-1,173
X5	1,000	7,000	0,231	1,063	-0,471	-1,083
X6	1,000	7,000	0,148	0,679	-0,543	-1,248
X7	1,000	7,000	-0,090	-0,412	-0,582	-1,338
X4	1,000	7,000	0,212	0,974	-0,180	-0,414
X8	1,000	7,000	0,046	0,213	-1,041	-2,394
X9	2,000	7,000	0,150	0,691	-1,125	-2,589
X10	1,000	7,000	-0,051	-0,236	-0,841	-1,936
X11	1,000	7,000	0,453	2,083	-0,506	-1,163
X1	1,000	7,000	0,193	0,890	-0,265	-0,609
X2	1,000	7,000	0,245	1,129	-0,509	-1,172
X3	1,000	7,000	0,030	0,136	-0,012	-0,027
Multivariate					62,418	10,823

Sumber : Data Primer 2002

Hasil perhitungan normalitas univariat variabel di atas menunjukkan bahwa nilai *skewness* masing-masing variabel pada kolom cr tidak ada yang

berada di atas nilai  $\pm 1,96$  (0,05) atau  $\pm 2,58$  (0,10). Demikian pula dengan normalitas multivariat berada dibawah  $\pm 1,96$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan normal.

#### 4.4.2. Asumsi *Outliers*

Pengujian asumsi outlier bertujuan untuk menilai kewajaran (ekstrim) data, baik evaluasi *outlier* terhadap data tunggal (*univariate*) maupun data kombinasi (*multivariate*). Deteksi terhadap *univariate outlier* dilakukan dengan merubah nilai data menjadi *standard score* atau *z score* dengan nilai rata-rata nol dan nilai *standard deviasi* sama dengan satu, untuk sampel besar (>80 observasi). Evaluasi keberadaan *univariate outliers* ditunjukkan oleh nilai *z score* rentang  $\pm 3$  s/d 4 (Hair, et al. 1998). Hasil pengujian untuk mengidentifikasi keberadaan *univariate outliers* ditampilkan pada tabel 8 berikut ini :

**TABEL 8**  
**UJI UNIVARIATE OUTLIERS DENGAN Z SCORE**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(P)	127	-2,15231	2,49137	1,19E-15	1,0000000
Zscore(UB)	127	-2,50523	2,50085	-4,8E-16	1,0000000
Zscore(PB)	127	-2,05082	2,14084	-7,9E-16	1,0000000
Zscore(KI)	127	-1,92450	2,16909	4,03E-16	1,0000000
Zscore(PR)	127	-2,30289	2,12423	-1,3E-15	1,0000000
Zscore(KO)	127	-2,21584	2,90850	-2,3E-16	1,0000000
Valid N (listwise)	127				

Sumber : Data Primer 2002

Hasil pengujian variabel penelitian tidak menunjukkan nilai *z score* yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 3$ , sehingga asumsi bebas *univariate outliers* telah terpenuhi.

Analisis data pada masing-masing variabel tidak menunjukkan terjadinya *univariate outliers*, tetapi observasi-observasi itu mungkin dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain atau disebut dengan *multivariate outliers* (Hair et al. 1998; Tabacnick & Fidell. 1996). Evaluasi *multivariate outlier* dilakukan dengan membandingkan tabel output hasil komputasi AMOS 4.00, yang menunjukkan nilai *mahalanobis distance* pada signifikansi  $p < 0,001$  terhadap nilai *chi-square* ( $\chi^2$ ) pada d.f. sebanyak jumlah variabel. Berdasarkan penjelasan tersebut maka semua observasi yang memiliki nilai *mahalanobis distance*  $> \chi^2$ , diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*.

**TABEL 9**  
**UJI MULTIVARIATE OUTLIERS**

Observation Number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
31	59,063	0,000	0,004
112	56,496	0,000	0,000
107	49,983	0,001	0,000
89	48,875	0,001	0,000
104	45,503	0,002	0,000
81	44,850	0,003	0,000

Sumber : Data Primer 2002

Hasil uji *multivariate outliers* terhadap 6 variabel yang digunakan penelitian ini, menghasilkan nilai  $\chi^2$  sebesar  $(6,0.001) = 22,458$ . Tabel di atas menunjukkan adanya nilai *mahalanobis d squared* yang lebih besar dari  $\chi^2$ , sehingga disimpulkan bahwa pada data observasi teridentifikasi adanya *multivariate outliers* (data lengkap terlampir). Namun tidak ditemui adanya justifikasi yang cukup untuk mengeluarkan 48 responden *multivariate outlier*, karena menggambarkan keadaan responden yang sesungguhnya.

#### 4.4.3. Asumsi *Multicollinearity* dan *Singularity*

*Multicollinearity* dan *singularity* dapat diidentifikasi melalui nilai *Determinant of sample covariance matrix*. Nilai determinan yang lebih besar atau menjauhi 0 mengindikasikan tidak terdapatnya *multicollinearity* dan *singularity*.

Hasil pengujian program AMOS menunjukkan nilai sebesar 2,1732e + 002

Artinya data yang diolah bebas dari asumsi *multicollinearity* dan *singularity*.

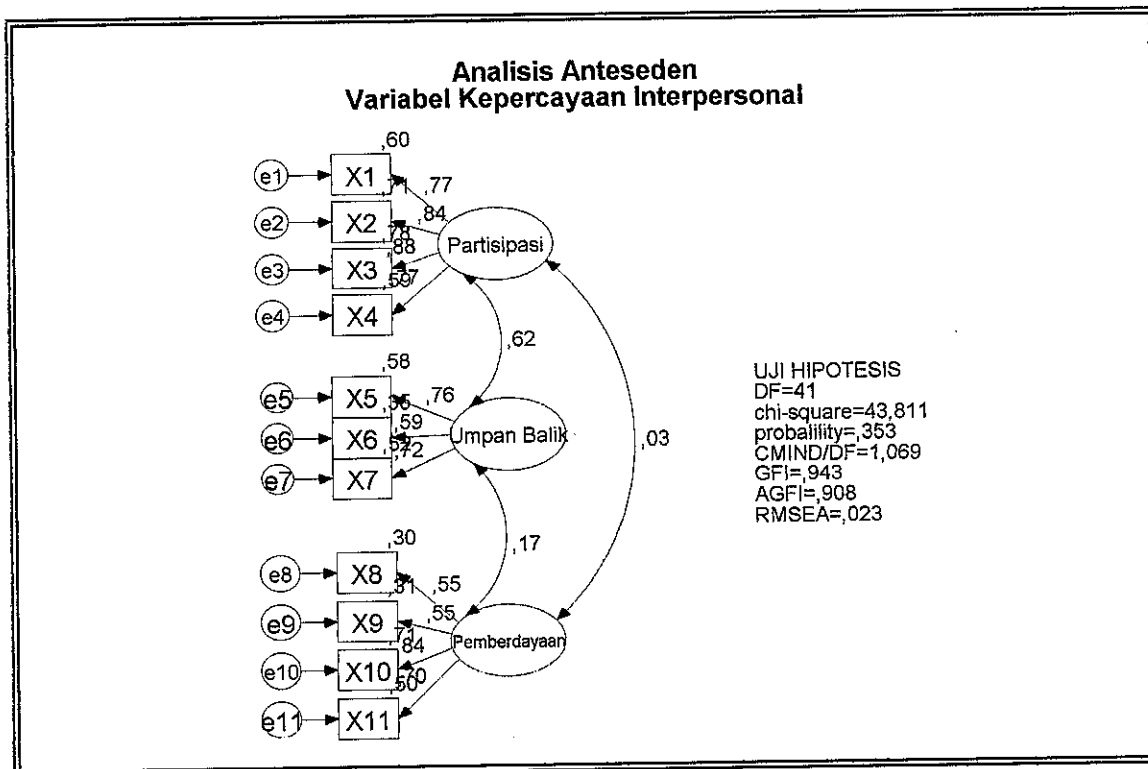
#### 4.5. *Measurement Model* dengan *Confirmatory Factor Analysis*

Sebelum uji kesesuaian model, dilakukan *measurement model* dengan *confirmatory factor analysis*. *Measurement model* adalah proses permodelan yang bertujuan untuk menyelidiki *unidimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk. Pada *Measurement model* analisis yang dilakukan adalah sama dengan analisis faktor. Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable*.

##### 4.5.1. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) Variabel Anteseden

Hasil CFA dengan menggunakan program AMOS 4.00 (gambar 2) menunjukkan kriteria *goodness-of-fit* model telah baik sesuai dengan indikator *goodness-of-fit* pada tabel 2 (halaman 28). Nilai  $\chi^2$  model = 43,811 dengan tingkat signifikan 0,353 ( $p \geq 0,05$ ), GFI sebesar 0,943 ( $\geq 0,90$ ), AGFI sebesar 0,908 ( $\geq 0,90$ ), RMSEA sebesar 0,023 ( $\geq 0,08$ ), dan CMINDF sebesar 1,069 ( $\leq 2,00$ ).

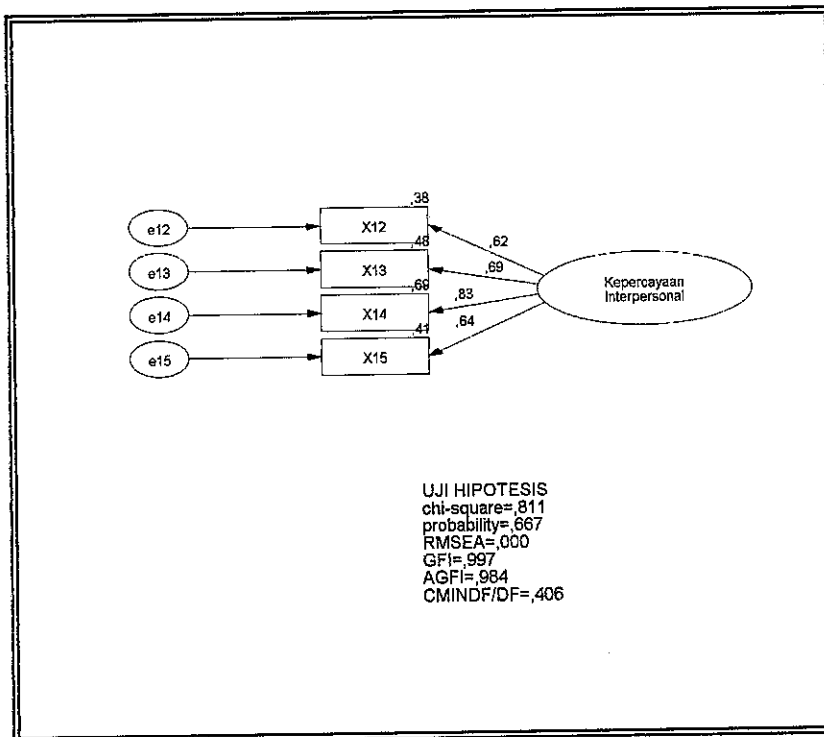
**GAMBAR 2**  
**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS**



#### 4.5.2. *Confirmatory Factor Analysis* Kepercayaan Interpersonal

Gambar berikut memperlihatkan hasil lengkap *confirmatory factor analysis* atas *measurement model* dari konstruk kepercayaan interpersonal.

**GAMBAR 3**  
**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS KEPERCAYAAN**



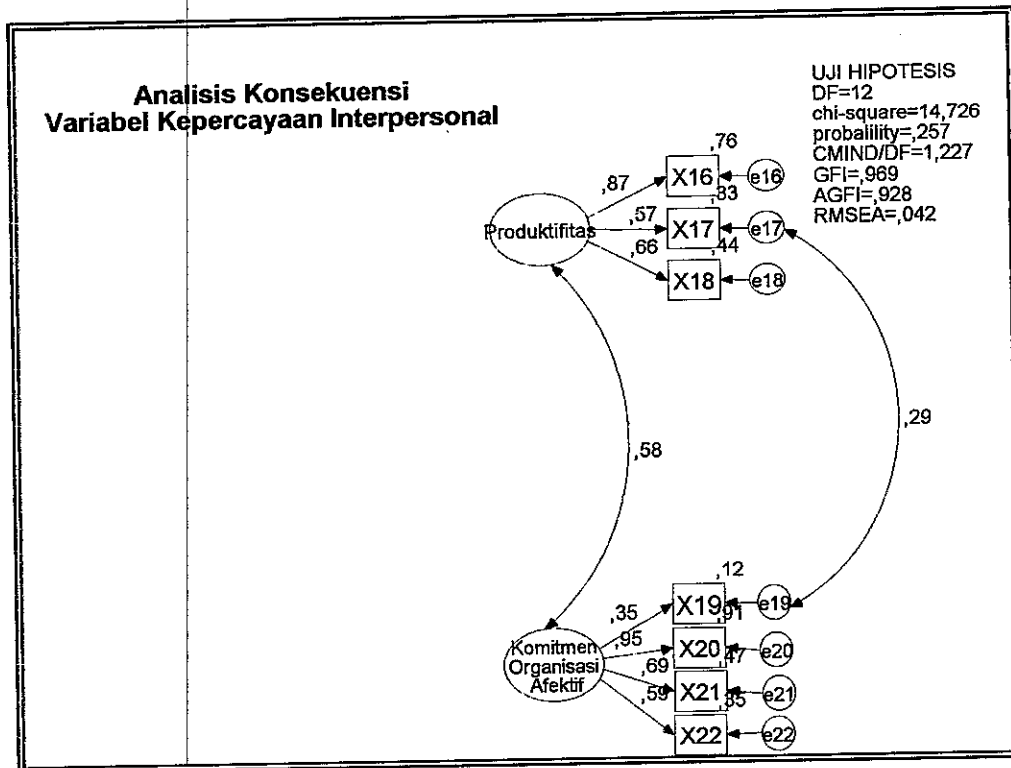
Angka-angka hasil perhitungan dengan menggunakan *software* AMOS 4.00 menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Hasil uji menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak atau diterima. Hal ini ditunjukkan oleh nilai  $\chi^2 = 0,811$  dan tingkat signifikansi sebesar 0,667 ( $p \geq 0,05$ ). Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. GFI sebesar 0,997 ( $\geq 0,90$ ), AGFI sebesar 0,984 ( $\geq 0,90$ ), dan CMINDF sebesar 0,406 ( $\leq 2,00$ ).

#### 4.5.3. *Confirmatory Factor Analysis* Konsekuensi kepercayaan Interpersonal

Hasil lengkap *confirmatory factor analysis* dari konstruk konsekuensi kepercayaan interpersonal terangkum pada Gambar 4.

**GAMBAR 4**

#### **CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS KONSEKUENSI KEPERCAYAAN**

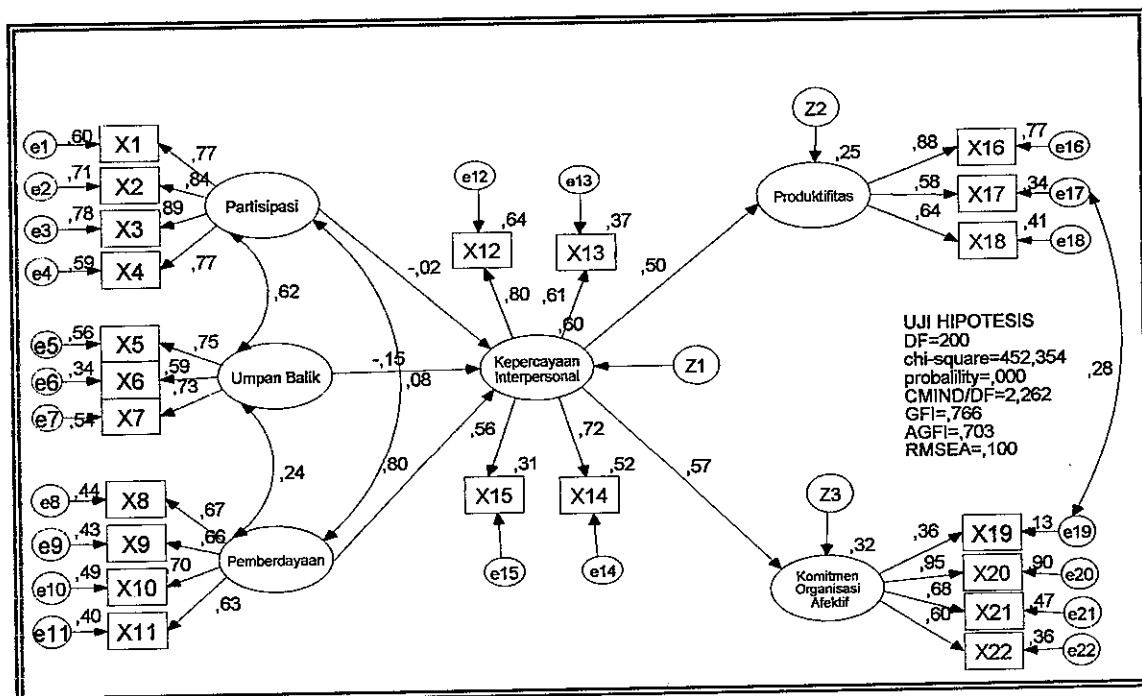


Angka-angka hasil perhitungan dengan menggunakan software AMOS 4.00 menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Hasil uji menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak atau diterima. Hal ini ditunjukkan oleh nilai  $\chi^2 = 14,726$  dan tingkat signifikansi sebesar 0,257 ( $p \geq 0,05$ ). Indeks-indeks lainnya juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. GFI sebesar 0,969 ( $\geq 0,90$ ), AGFI sebesar 0,928 ( $\geq 0,90$ ), dan CMINDF sebesar 1,227 ( $\leq 2,00$ ).

#### 4.5.4. Full Structural Equation Model Analysis

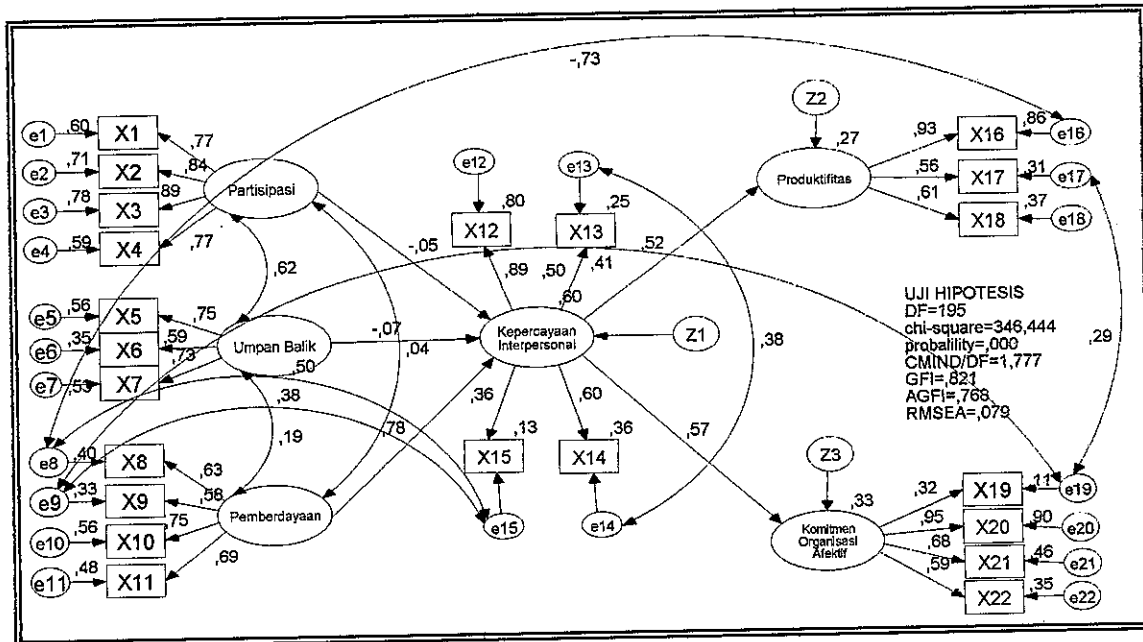
Pengujian atas *full structural equation model analysis* menghasilkan nilai kesesuaian yang kurang baik untuk dapat menerima model penelitian yang diajukan. Hasil pengujian full model dapat dilihat pada gambar berikut:

**GAMBAR 5**  
**STRUCTURAL EQUATION MODEL FULL MODEL**



Seluruh indikator *goodness of fit* menunjukkan tingkat kesesuaian yang kurang baik atas *full model*. Perbaikan model dilakukan dengan melihat *modification indices* dan menghubungkan *error* item-item yang lebih besar dari 5,00. Model yang telah direvisi tampak pada Gambar 6 dan rincian revisi pada Tabel 13.

**GAMBAR 6**  
**STRUCTURAL EQUATION MODEL FULL MODEL REVISI**



**TABEL 10**  
**HASIL PENGUJIAN REVISI MODEL**

Kriteria	Model awal	Revisi I	Revisi II	Revisi III	Revisi IV	Revisi V
Chi-Square	452,354	421,832	401,104	383,830	361,804	346,444
Probability	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
RMSEA	0,100	0,094	0,090	0,087	0,082	0,079
GFI	0,766	0,783	0,796	0,803	0,812	0,821
AGFI	0,703	0,725	0,740	0,747	0,758	0,768
CMIN/DF	2,262	2,120	2,026	1,948	1,846	1,777

Sumber : Data Primer 2002

Hasil pengujian revisi model di atas nampak kriteria bahwa semua kriteria mengalami perbaikan sedikit demi sedikit, namun sampai dengan revisi kelima semua kriteria tidak memberikan kesesuaian model yang diharapkan atau secara keseluruhan tidak memperlihatkan kesesuaian yang cukup baik (*poor fit*) kecuali

CMIN/DF dan RMSEA memiliki kriteria baik. Tetapi model ini tetap akan digunakan untuk mengkonfirmasi kesesuaian antara teoritis dan empiris. Secara rinci uji kesesuaian model terangkum dalam tabel berikut:

**TABEL 11**  
**EVALUASI KRITERIA GOODNESS OF FIT**

Kriteria	Goodness of Fit	Model Penelitian	Evaluasi Model
Chi Square $\chi^2$	Diharapkan kecil	346,444	
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,777	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,871	Kurang baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,768	Kurang baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,079	Baik

Sumber : Data Primer 2002

#### 4.6. Pengujian Hipotesis

Hasil Uji hipotesis hubungan kausalitas konstruk penelitian ini dapat dilihat dari nilai *regression weight* pada kolom CR. Nilai CR dibandingkan dengan nilai kritis yaitu  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 5%. Jika nilai CR lebih besar dari nilai kritis pada tingkat signifikansi  $p < 0,05$  maka hipotesis yang diajukan dapat diterima, demikian pula sebaliknya. Tabel berikut menyajikan nilai-nilai *regression weight* masing-masing variabel eksogen terhadap endogen.

**TABEL 12**  
**REGRESSION WEIGHT**

Variabel	Estimate	SE	CR	P	Label
Partisipasi $\Rightarrow$ Kepercayaan	-0,056	0,130	-0,432	0,666	par-22
Umpan Balik $\Rightarrow$ Kepercayaan	-0,088	0,157	-0,560	0,575	par-19
Pemberdayaan $\Rightarrow$ Kepercayaan	0,858	0,147	5,845	0,000	par-23
Kepercayaan $\Rightarrow$ Produktifitas	0,542	0,119	4,535	0,000	par-14
Kepercayaan $\Rightarrow$ Komitmen orga.	0,165	0,052	3,137	0,002	par-17

Sumber : Data Primer 2002

#### 4.6.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa partisipasi memiliki pengaruh negatif terhadap kepercayaan interpersonal. Pada tabel *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar  $-0,432$  pada tingkat signifikansi sebesar  $0,666$  ( $P < 0,05$ ) dan jauh berada di bawah nilai kritis  $\pm 1,96$ . karena nilainya tidak signifikan yang ditandai dengan tingkat signifikansi lebih besar dari  $0,05$  dan nilai CR yang negatif maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa partisipasi berpengaruh positif pada kepercayaan interpersonal tidak dapat diterima (ditolak).

#### 4.6.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa umpan balik memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal. Hasil *regression weight* menunjukkan nilai C.R. sebesar  $-0,560$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,575$ . Nilai tersebut berada di bawah nilai kritis  $\pm 1,96$  dan di atas atau lebih besar dari taraf signifikansi  $0,05$ . Nilai p yang tidak signifikan dan CR yang negatif menunjukkan bahwa hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa umpan balik berpengaruh positif pada kepercayaan interpersonal tidak dapat diterima (ditolak).

#### 4.6.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal. Hasil uji menunjukkan nilai CR sebesar  $5,845$  dan tingkat signifikansi probabilitas  $0,000$ . Nilai *regression weight* yang dihasilkan jauh melampaui nilai kritis  $\pm 1,96$  dan taraf signifikansi lebih kecil dari  $0,05$ . Nilai CR yang positif dan lebih besar dari  $1,96$  dan tingkat signifikansi yang

lebih kecil dari 0,05 menandai diterimanya hipotesis alternatif. Sehingga hipotesis alternatif yang mengemukakan bahwa pemberdayaan mempunyai pengaruh positif pada kepercayaan interpersonal dapat diterima.

#### **4.6.4. Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis 4 yang menyatakan kepercayaan Interpersonal berpengaruh positif pada produktifitas menghasilkan nilai C.R. sebesar 4,535 dan taraf signifikansi 0,000. Nilai tersebut melampaui nilai kritis  $\pm 1,96$  dan berada di bawah taraf signifikansi 0,05. Nilai CR yang positif dan lebih besar dari 1,96 dan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menandai diterimanya hipotesis alternatif, maka hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh positif terhadap produktifitas dapat diterima.

#### **4.6.5. Pengujian Hipotesis 5**

Hipotesis 5 menyatakan bahwa kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, hasilnya menunjukkan nilai C.R. sebesar 3,137 atau berada di atas nilai kritisnya  $\pm 1,96$  dan berada di bawah taraf signifikansi 0,05 yaitu 0,002. Berarti hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dapat diterima. Hasil pengujian beberapa hipotesis tersebut terangkum pada tabel berikut :

**TABEL 13**  
**HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS**

Hipotesis	Pernyataannya	Hasil
H1	Partisipasi memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal.	Ditolak
H2	Umpan balik memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal.	Ditolak
H3	Pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal.	Diterima
H4	Kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap produktifitas.	Diterima
H5	Kpercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.	Diterima

Sumber: Data diolah (2002)

#### 4.7. Uji Korelasional

Ada beberapa syarat pengujian hubungan kausalitas model, di antaranya adalah tidak terdapat korelasi yang tinggi  $\geq 0,9$  (Augusty, 2000), satu sama lain pada konstruk eksogen. Penelitian ini menggunakan tiga konstruk eksogen dengan nilai korelasi antara masing-masing konstruk adalah sebagai berikut :

Nilai korelasi antara partisipasi dengan umpan balik sebesar 0,62, korelasi antara umpan balik dan pemberdayaan sebesar 0,19 dan korelasi antara partisipasi dan pemberdayaan sebesar  $-0,07$ . Dari uraian diatas dapat disimpulkan pada masing-masing konstruk eksogen tidak berkorelasi karena nilai korelasi yang rendah tidak melebihi nilai 0,9.

#### **4.8. Analisis Pengaruh**

Setelah pengujian hipotesis yaitu menerima atau menolak hipotesis, maka selanjutnya menganalisis pengaruh masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Pengaruh konstruk eksogen partisipasi, umpan balik, dan pemberdayaan berturut-turut memiliki pengaruh ke kepercayaan interpersonal dengan nilai (-0,056) sampai dengan (0,858) dan kepercayaan interpersonal berpengaruh ke produktifitas sebesar 0,542 sementara kepercayaan interpersonal ke komitmen organisasi sebesar 0,165.

#### **4.9. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Model penelitian pengaruh kepercayaan interpersonal pada peningkatan kinerja individu yang diproksi melalui produktifitas dan komitmen organisasi afektif menghasilkan lima hipotesis. Hasil pengujian terhadap lima hipotesis menunjukkan bahwa terdapat dua hipotesis alternatif yang tidak dapat diterima yaitu H1 dan H2, sedang tiga hipotesis alternatif lain yaitu H3, H4, dan H5 dapat diterima.

##### **4.9.1. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Variabel Anteseden (H1, H2, Dan H3)**

Pengaruh adanya partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan ditunjukkan dengan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa partisipasi mempunyai pengaruh positif terhadap upaya membangun kepercayaan interpersonal dalam organisasi tidak dapat diterima, karena *C.R.* yang belum melampaui nilai kritis  $\pm 1,96$  dan tidak signifikan. Kemudian pengaruh upaya umpan balik pada pembentukan kepercayaan interpersonal pada hipotesis H2 juga

tidak dapat diterima, karena menghasilkan arah yang berlawanan dan tidak signifikan. Sementara hipotesa ketiga (H3) yang menyatakan bahwa pemberdayaan mempunyai pengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal dapat diterima, karena *C.R.* yang melampaui nilai kritis +1,96 dan signifikan pada 0,000.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nyhan (2000), namun penelitian ini membuktikan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif pada kepercayaan interpersonal seperti temuan Nyhan bahwa di antara 3 variabel anteseden (pendahulu), pemberdayaan yang memiliki pengaruh paling tinggi. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain budaya, bentuk organisasi, sistem komando dan pengawasan atau rentang kendali, serta kondisi sosial, politik dan ekonomi. Budaya, dalam hal ini budaya organisasi adalah bauran nilai, norma, dan pola perilaku dalam suatu organisasi (Gibson, 1995). Budaya juga merupakan cara individu dalam bekerja, memandang pekerjaannya, dan bekerjasama dengan pihak lain dalam organisasi. Hasil penelitian Nyhan (2000) menunjukkan bahwa pemberian kesempatan berpartisipasi pada bawahan dapat meningkatkan kepercayaan interpersonal antara atasan dengan bawahan. Namun pada organisasi publik di Indonesia, pemberian partisipasi pada bawahan justru menimbulkan pengaruh yang bersifat negatif pada hubungan interpersonal atasan dan bawahan. Bahkan, bawahan yang diberi kesempatan untuk berpartisipasi memandang dan mempersepsikan kesempatan tersebut sebagai bentuk adanya ketidakmampuan atasan. Bentuk organisasi sektor publik di Indonesia yang memiliki rentang kendali yang masih sentralistik menjadikan semua kebijakan pengelolaan organisasi ditentukan oleh pemerintah

pusat. Meskipun pencanangan otonomi daerah telah memberi keleluasaan pada daerah atau masing-masing wilayah untuk menyesuaikan kebijakan pengelolaan organisasi sesuai karakteristik daerah yang bersangkutan, tetapi praktik-praktik di lapangan belum menunjukkan hal tersebut. Organisasi pemerintah masih harus tunduk pada peraturan-peraturan yang dibuat oleh pusat.

Pengelolaan organisasi berdasarkan kepercayaan pertama kali dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Jepang (Ouchi, 1981), dimana salah satu karakteristik yang paling menonjol dari praktik pengelolaan manusia adalah manajemen yang menggunakan pendekatan pada manusia (*People centre approach*). Pendekatan berorientasi pada manusia mengajukan cara-cara yang harus dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan keberadaan peran pekerja yang salah satunya adalah memberi kesempatan pada pekerja untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Namun hal tersebut membutuhkan pra kondisi organisasi yaitu bentuk struktur organisasi dan rentang kendali dalam organisasi (Keynes, 1994). Hubungan yang relatif mudah diprediksi, bentuk struktur yang *flat* dan lingkungan kerja yang bersifat konsultatif adalah faktor-faktor yang dianggap dapat meningkatkan komitmen pekerja dan memperbaiki kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi (Morris & Steer, 1980).

Partisipasi akan berpengaruh positif pada kondisi perusahaan atau organisasi yang stabil dan terdesentralisasi (Yukl, 1977). Selain itu, kondisi *win-win expectation* antara pekerja dan pihak atasan juga merupakan faktor yang menentukan keberhasilan program partisipasi (Keynes, 1994). Keynes mencontohkan bentuk *win-win expectation* adalah dengan adanya posisi tawar pekerja terhadap atasan dan organisasi yang mempekerjakan. Pada negara-negara

Eropa dan Amerika Serikat yang mempunyai serikat pekerja yang solid, karyawan relatif mempunyai posisi tawar yang baik dibanding pada negara-negara Asia. Sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil yang terkait dengan pekerja turut melibatkan pekerja dalam proses penentuannya. Sementara di Indonesia, di mana kebijakan sejenis misalnya penentuan kriteria penilaian kinerja masih ditentukan secara sepihak oleh atasan atau lembaga tertentu yang dibentuk. Sehingga meskipun pekerja diberi kesempatan untuk berpartisipasi namun tidak akan berpengaruh pada hubungan antara pekerja dengan atasan maupun dengan organisasi. Keinginan pekerja untuk diberi kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang juga diikuti oleh atasan atau supervisor yang secara aktif memberi dukungan dan meningkatkan hubungan interpersonal di antaranya akan memberi hasil positif pada *outcomes* organisasi.

Luthans dan Martinko (1995) memberikan karakteristik suatu program umpan balik yang dilakukan suatu organisasi untuk meningkatkan hubungan interpersonal dan kinerja akan efektif, jika program tersebut memenuhi beberapa kriteria yaitu (1) ditujukan untuk membantu karyawan; (2) spesifik; (3) deskriptif; (4) berguna untuk meningkatkan kinerja; (5) disampaikan tepat waktu; (6) mempertimbangkan faktor kesediaan pekerja untuk menerima umpan balik; (7) disampaikan secara jelas; (8) valid. Tidak terpenuhinya kriteria tersebut dapat mengakibatkan tidak efektifnya umpan balik yang dilakukan bahkan dapat berakibat negatif pada hubungan dalam organisasi. Sementara program umpan balik yang dilakukan di lingkungan BPKP masih belum memenuhi kriteria-kriteria tersebut. Misalnya, belum ada program umpan balik yang dilakukan oleh BPKP selain program penilaian melalui DP3 setiap tahun sekali. Meskipun setiap

triwulan dilakukan penilaian atas kinerja individu namun hal tersebut lebih bersifat formalitas dan tidak berpengaruh pada kinerja.

#### 4.9.2. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Variabel Konsekuensi (H4 Dan H5)

Hipotesis keempat dan kelima menunjukkan hubungan antara kepercayaan interpersonal dengan 2 *outcomes* yang timbul karena adanya pembentukan kepercayaan interpersonal. Berdasarkan telaah literatur dan praktik, Nyhan menyatakan bahwa secara logis ada 2 konsekuensi dari adanya kepercayaan interpersonal yaitu meningkatnya produktifitas dan menguatnya komitmen organisasi afektif dari karyawan atau pegawai. Kepercayaan interpersonal mempunyai pengaruh positif terhadap produktifitas (H4), demikian juga dengan komitmen organisasi (H5). Hasil pengujian menunjukkan bahwa 2 hipotesis tersebut dapat diterima, melihat nilai *C.R.* yang melampaui nilai kritis  $\pm 1,96$  dan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Hasil ini mendukung hasil penelitian Nyhan (2000) yang menyatakan bahwa produktifitas dan komitmen organisasi akan meningkat dan menguat karena adanya kepercayaan interpersonal antar pegawai dan atasannya. Temuan ini sesuai dengan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg yang menyatakan bahwa adanya hubungan interpersonal yang berkualitas dapat memberi kepuasan pada pekerja dan akhirnya meningkatkan kinerja individu pekerja.

Hasil penelitian ini secara keseluruhan tidak mendukung penelitian sebelumnya ini dimungkinkan karena perbedaaan budaya organisasi yang dianut, bentuk struktur organisasi, rentang kekuasaan, kondisi politik, dan fiskal, posisi tawar yang belum baik antar pekerja dengan pemberi kerja yang berbeda antara di

Indonesia dan Amerika. Penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (1993), menyimpulkan bahwa perbedaan budaya antara Indonesia dan Amerika Serikat serta negara-negara Barat lainnya memiliki sumbangan yang substantif terhadap hasil yang tidak signifikan (lihat juga Robbins, 1996).

Tingkat penerimaan model yang kurang memadai karena hanya 2 kriteria *goodness of fit* yang memenuhi kriteria yaitu RMSEA dan CMINDF maka diperlukan alternatif lain dalam menganalisis model anteseden dan konsekuensi dari variabel kepercayaan interpersonal. Alternatif tersebut adalah mengubah variabel *unobserveb* menjadi *observeb* atau melakukan *composite variabel*. Hasil pengolahan dengan *Path Analysis* juga menunjukkan hasil yang tidak berbeda dengan menggunakan SEM. Hasil lengkap *composite variabel* terlampir.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pengujian model penelitian tidak memberikan kesesuaian model yang diharapkan atau secara keseluruhan tidak memperlihatkan kesesuaian yang cukup baik (*poor-fit*) dan kurang baik untuk menghasilkan konfirmasi atas hubungan kausalitas antar variabel secara empiris.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa partisipasi dan umpan balik terbukti secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap pembentukan kepercayaan interpersonal. Namun hasil uji hipotesis menunjukkan tanda negatif atas hubungan antara partisipasi dan umpan balik dengan kepercayaan interpersonal. Hanya satu variabel anteseden yaitu pemberdayaan yang menunjukkan hubungan positif dengan kepercayaan interpersonal. Sedang untuk menguji apakah variabel kepercayaan interpersonal berpengaruh positif pada 2 variabel konsekuensi yaitu produktifitas dan komitmen organisasi menunjukkan bahwa hal tersebut dapat dibuktikan secara signifikan.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian yang sama yang dilakukan oleh Nyhan (2000) pada organisasi publik di Amerika menunjukkan bahwa terdapat karakteristik yang berbeda antara organisasi sektor publik di Indonesia dan di Amerika yang disebabkan oleh perbedaan budaya, bentuk organisasi, rentang kendali, sistem komando dan sistem pengawasan.

Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya mendukung penelitian Nyhan. (2000), bahwa seluruh variabel anteseden (partisipasi, umpan balik, pemberdayaan) berpengaruh positif pada kepercayaan interpersonal. Tetapi kepercayaan interpersonal terbukti memiliki pengaruh positif pada 2 variabel konsekuensinya yaitu produktifitas dan komitmen organisasi. Hasil yang tidak mendukung penelitian sebelumnya ini dimungkinkan karena perbedaan karakteristik sampel yang digunakan. Sampel yang digunakan pada penelitian tersebut adalah seluruh pekerja yang bekerja di pemerintah kota tanpa mengelompokkan antara profesional dan pekerja biasa, tetapi sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah profesional yaitu kelompok auditor.

## **5.2. Implikasi**

Temuan penelitian ini memberikan implikasi:

1. Menjadi masukan bagi organisasi publik untuk meningkatkan upaya-upaya pemberian partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang dapat dilakukan dengan mulai melakukan upaya interpersonal yang lebih baik dan hal tersebut tidak dapat dipisahkan dari niat baik dan komitmen yang tinggi dari manajemen.
2. Gambaran hubungan antara atasan dan bawahan dapat digunakan untuk mengkaji bentuk-bentuk psikologis dari karyawan.
3. Pemberian posisi tawar yang baik bagi karyawan untuk turut menentukan kebijakan yang terkait dengan pekerjaan mereka.
4. Rekomendasi bagi penelitian mendatang adalah memperluas sampel yang diteliti pada semua level dalam organisasi publik. Penelitian ini hanya menggunakan

profesional yang berfungsi sebagai auditor pemerintah. Penelitian mendatang bisa menggunakan seluruh tingkat level dalam organisasi. Dengan cara membandingkan antara kelompok profesional dan non profesional yang bekerja di sektor publik.

5. Model penelitian yang digunakan juga bisa diperluas dengan menambahkan variabel anteseden dan konsekuensi bagi kepercayaan interpersonal misalnya kepuasan kerja dan stres yang secara praktik berhubungan erat dengan terbentuknya kepercayaan interpersonal antara atasan dan bawahan.

### **5.3. Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan, yaitu:

1. Model yang diajukan masih relatif baru, diperlukan pengujian kembali atas model dan instrumen-instrumen yang digunakan.
2. Adanya indikasi masalah pada uji kesesuaian model yang tidak cukup baik (*poor-fit*) atau dengan kata lain model penelitian menghasilkan konfirmasi yang kurang baik atas hubungan kausalitas antar variabel.
3. Pemilihan sampel yang berada dalam lingkup yang relatif kecil dan menggunakan satu wilayah tertentu saja, sehingga mengurangi kemampuan generalisasi temuan ini.
4. Responden penelitian ini terbatas pada auditor pemerintah yang bekerja di BPKP, kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda jika dilakukan pada seluruh karyawan organisasi publik atau seluruh aparat audit pemerintah.

5. Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.
6. Kemungkinan gangguan pada hasil penelitian karena adanya *multivariate outliers* pada responden yang dijadikan data penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1964), *Integrating The Individual and The Organization*, New York: Wiley & Sons. Dalam Nyhan Ronald C, 1999, "Increasing Affective Organizational Commitmen in Public Organization: The Key Role of Interpersonal Trust," rcnyhan@fau .edu.
- Augusty Ferdinand, (2000), *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Balfour, D.L. & Wechsler, B. (1990), Organizational Commitment: A Reconceptualization and Empirical Test of Public-Private Differences, *Review of Public Personnel Administration*, 10, 23-40.
- Berman, E. M. (1997), "Dealing with cynical citizens," *Public Administration Review*, 57, 105-122.
- Bowen, D. E & Lawler, E. E. (1992), "The empowerment of service workers: What, why, how, and when," *Sloan Management Review*, pp 31-39.
- Carnevale, D. G. & Wechsler, B. (1992), "Trust in the public sector," *Administration and society*, 23, 471-494.
- Cherniss C & Kane J. (1987), "Public Sector Professionals: Job Chracteristics, Satisfaction, and Aspirations for Intrinsic Fulfillment Through Work," *Human Relation*, 40(3), 125-136.
- Condrey, S.E (1995), "Reforming Resource management systems: Exploring the Importance organizational Trust," *American Review of Public Administration*, 25, 341-354.
- Culbert, S. A. & McDonough, J.J. (1986), The Politics of Trust and Organizational Empowerment, *Public Administration Quarterly*, 10, 171-188.
- Daley, D. M. (1991), "Management Practices and the uninvolved manager: The effect of supervisory attitudes on *perceptions* of organizational trust and change orientation," *Public Personnel Management*, 20, 101-113
- Diffie-Couch, P, (1984), Building a Feeling of Trust in The Company, *Supervisory Management*, 40, 445-470, dalam Nyhan Ronald C, (2000), "Changing The Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations," *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Gibson, et. al, (1995), *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, edisi kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta

- Hair, et. al (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall International-Inc.
- Hansen, D.R. & Mowen, M, (2000), *Management Accounting*, 5<sup>th</sup> ed, South Western College Publishing.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. Jr. (1979). *Organizational Behavior*. 2ed edition. West Publising Company.
- Imam Ghozali, (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Jurkievich Carole, Massey Jr. Tom, & Brown G.R, (1998), "Motivation in Public and Private Organization: A Comparative Study," *Public Productivity and Management Review*, 21(3), 230-250.
- Kanter, D.L. & Mirvis, P.H. (1989), *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher, dalam Nyhan Ronald C, (2000), "Changing The Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations," *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Kearney, R & Hays, S. (1994), "Labor Management relation and participative decision making: Toward and new paradigm," *Public Administration Review*, 54, 44-51.
- Kerlinger, Fred N. (1985), *Foundation of Behavioral Research*, 3<sup>rd</sup> edition, Holt, Rinehart, & Winstom.
- Khan, S. (1997), "The Key to being a Leader Company: Empowerment," *Journal for quality & participation*, 20, 44-50
- Larson, J.S. (1989). "Employee Participation in Federal Management", *Public Personnel Management*, 18, 404-415.
- La Porte, T.R & Metlay, D.S (1996)," Hazards and Institutional Trustworthiness: Facing a Deficit of Trust," *Public Administration Review*, 56, 341-347.
- Liou, K.T & Nyhan, R. (1994), "Dimensions or Organizational Commitment in Public Organizations: An Empirical Assessment," *Public Administration Quarterly*, 18, 99-118.
- Luhmann, N. (1979), *Trust and Power*, New York: Wiley.
- Lussier, Robert. N. (1996). *Human Relations in Organizations: A Skill Building Approach*. 3<sup>rd</sup> edition. Irwin.
- Luthans. Fred (1998), *Organizational Behavior*, 8<sup>th</sup> Edition, Irwin McGraw-Hill.

- Mardiasmo, (2002), *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Mayer, R. C, Davis, J & Schoorman, F. D, (1995), " An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McCue, Clifford P & Gerasimos A. Gianakis, (1997), "The Relationship Between Job Satisfaction and Performance," *Public Productivity and Management Review*, 21(2), 170-191.
- Miftah Thoha, (1995), *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. RajaGrafindo Persada.
- Mishra, J & Morrissey, M. A, (1990), " Trust in Employee/employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers," *Public Personnel Management*, 19, 443-486.
- Morris, L, (1995), "Creating and Maintaining Trust," *Training & development*, 49, 52-53
- Mowday, R.T., Steers, RM, & Porter, L.W., (1982), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nyhan Ronald C, (2000), "Changing The Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations," *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- \_\_\_\_\_ & Marlowe, H.A (1995), "Performance Management and TQM in the Public Sector: Opportunity and Challenges," *Public Productivity and Management Review*, 18(4), 333-347.
- \_\_\_\_\_, (1999), "Increasing Affective Organizational Commitmen in Public Organization: The Key Role of Interpersonal Trust," rcnyhan@fau .edu.
- Poister Theodore H. & Gregory D. Streib, (1999), "Strategic Management in The Public Sector," *Public Productivity and Management Review*, 22(3), 309-325.
- Republik Indonesia, Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan No: KEP-06.00-286/K/2001 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- Robbins, Stephen P, (1996), *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*," PT. Prehallindo, Jakarta.
- Romzek, B.S. (1990). "Employee invesment and commitment: The ties that bind," *Public Administration Review*, 50, 374-382

Sitkin, S.B., & Pablo, A. L (1992), Reconceptualizing The Determinant of Risk Behavior, *Academic of Management Review*, 17, 9-38.

Zulheri, (2000), Reformasi Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah (APFP), *Media Akuntansi*, Juni.

YUKL, Gary A. (1994), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta.