

**PENGARUH PERSEPSI KARYAWAN ATAS
SISTEM KERJA BERORIENTASI KOMITMEN TERHADAP
KEPERCAYAAN KARYAWAN PADA BAGIAN PEMASARAN
DI PT. INDOSAT WILAYAH TIMUR**

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN

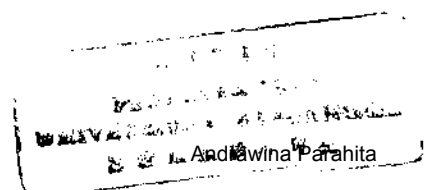


**DIAJUKAN OLEH
ANDRAWINA PARAHITA**

No. Pokok : 040114137

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2007**

Pengaruh Persepsi Karyawan Atas ...



SKRIPSI

**PENGARUH PERSEPSI KARYAWAN ATAS
SISTEM KERJA BERORIENTASI KOMITMEN TERHADAP
KEPERCAYAAN KARYAWAN PADA BAGIAN PEMASARAN
DI PT. INDOSAT WILAYAH TIMUR**

DIAJUKAN OLEH :

ANDRAWINA PARAHITA

No. Pokok : 040114137

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING



Dr. Hj. SITI SULASMI, Psi, M.Sc

TANGGAL *14 Februari 2007*

KETUA PROGRAM STUDI



Prof. Dr. H. AMIRUDDIN UMAR, SE

TANGGAL *14 Februari 2007*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **Pengaruh Persepsi Karyawan Atas Sistem Kerja Berorientasi Komitmen Terhadap Kepercayaan Karyawan Pada Bagian Pemasaran di PT. INDOSAT Wilayah Timur**. Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen pada Universitas Airlangga.

Penulis menyadari bahwa isi dan cara penyajian skripsi ini masih jauh dari yang diharapkan, karena terbatasnya kemampuan penulis. Segala kritik dan saran sangat penulis harapkan guna meningkatkan mutu dari penulisan ini.

Dalam kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tulus atas segala bantuan dan kesempatan yang telah diberikan dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada :

1. Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, M.S selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Ibu Dr. Hj. Siti Sulasmi, Psi, M.Sc, selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran, tenaga dan pikiran dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. Amiruddin Umar, SE selaku Ketua Jurusan Manajemen.

4. PT. INDOSAT Wilayah Timur. Terima kasih atas kerjasamanya. Bapak Sutjahjo dan Bapak Sukirno yang telah banyak direpotkan penulis, terima kasih..
5. Dosen-dosen penguji skripsi, Ibu Praptini Yulianti, Ibu Dian Ekawati, Ibu Nuri, dan Ibu Rita.
6. Bapak Doddy dan Ibu Ire, atas dukungan, do'a, nasehat, dan omelan. Terima kasih papa mama. Fiuuh..akhirnya anaknya lulus jg! Untuk adek-adekku bundin, oot, aca, terima kasih atas sindiran penyemangatnya. Thanks bro!
7. Keluarga besar Prof. Dr. Soekarman dan Mas Soeparno, BA. Oma, om-om, tante-tante dan sepupu-sepupu atas motivasi dan do'nya.
8. Dede Dwicahyo Atmojo, cwit-ku, terima kasih untuk segala kasih sayang, dukungan, inspirasi. You mean a lot to me..
9. Keluarga Hadi Agus Yuwono. Terima kasih atas semua dukungan dan do'a.
10. Sahabat-sahabatku, Mia, Ganiz, Siska, Daniar, Kaka. Banyak kenangan yang sudah kita lalui bersama. Semoga persahabatan kita awet sampai tua. Tetap kompak girlz!!
11. Srikandi Hyundai, Maria 'Cay' Irene yang selalu bareng-bareng mulai SMA sampe lulus, dan mba Rike. Loren_wuk, Febrina, Ane, Puteri, Lala, Melly, Tika, Ita', Ibnu yang telah menjadi inspirator bagi penulis supaya cepat lulus.Ejal, my last minute man, thanks ya atas kritikkannya.
12. Alinie, Rica, Ajeng, n echa bohay, adik-adik baru yang selalu perhatian. Nice to have sisters like ya'll.

13. Tetanggaku, Mas Eri dan Mba Dian, tempat bertanya dikala dilanda kebingungan, dan si kecil Caca.
14. Sannu, Ivanhoe, Andri Cilex, Rizky, teman-teman seru-ku yang pada baik banget. Teman-teman UNAIR, Yoga, Sabri, Ponda, Wempy, Bintang Bayu, Epie dan Dedi teman seperjuanganku skripsi, Mila, Bimo, Memed, Ipul, Sigit, Desmond, Mas Pram, Fitri, Sari, Joni, Casper, Mas Abbiy, Mas Ari, Mas Dimas Tjokro.
15. Semua pemusik-pemusik berbakat, thanks for the great musics u've made.
16. Allah SWT, atas semua anugerah yang telah diberikan.

Akhirnya semoga Allah SWT membalas segala kebaikan atas bantuan, bimbingan, pengarahan serta dorongan yang telah diberikan kepada penulis, dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pihak yang memerlukan.

Surabaya, Januari 2007

Penulis

ABSTRAKSI

Usaha-usaha manajer untuk membangun kepercayaan merupakan komponen kunci untuk efektivitas perusahaan dimana akan meningkatkan keterlibatan karyawan secara sukarela, meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi dan meningkatkan kesediaan karyawan untuk bekerja lebih keras. Karyawan yang percaya kepada manajer mereka lebih cenderung memiliki perilaku yang kooperatif dan berusaha meningkatkan kinerja mereka, serta memiliki kemampuan beradaptasi yang lebih baik apabila terjadi perubahan dalam organisasi. Untuk membangun kepercayaan yang baik dengan karyawan, perusahaan harus menerapkan sistem kerja yang dapat meningkatkan kepercayaan karyawan. Sistem kerja berorientasi komitmen terdiri dari faktor-faktor pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan.

Penelitian ini menelaah tentang pengaruh sistem kerja berorientasi komitmen, yang terdiri dari faktor-faktor pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian terhadap kepercayaan karyawan. Subyek penelitian adalah karyawan bagian pemasaran PT. Indosat East Regional Office Surabaya. Teknik analisis yang digunakan adalah persamaan regresi linier berganda, yang bertujuan untuk meneliti pengaruh secara bersama-sama maupun secara parsial.

Hasil penelitian menghasilkan model analisis regresi adalah: $Y = -0,810 + 0,250X_1 + 0,301X_2 + 0,201X_3 + 0,240X_4 + 0,211X_5$. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa persepsi karyawan atas faktor-faktor sistem kerja berorientasi komitmen, secara bersama-sama dan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan. Terlihat dari nilai signifikansi uji F sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) sebesar 5%, dan melalui nilai signifikansi uji t masing-masing variabel bebas yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) sebesar 5%. Hasil penelitian menunjukkan nilai t hitung masing-masing variabel bebas secara berurutan 2,784; 3,842; 2,742; 2,478; dan 2,610 yang lebih besar dari t tabel.

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Abstrak	v
Daftar Isi	vi
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Skripsi	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	10
2.1.1. Sistem Kerja Berorientasi Komitmen	10
2.1.1.1. Ciri-Ciri Penerapan Sistem Kerja Berorientasi Komitmen	10
2.1.1.2. Teori Motivasi Pada Sistem Kerja Berorientasi Komitmen	11
2.1.1.3. Aspek-Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Penerapan Sistem Kerja Berorientasi Komitmen	12
2.1.1.3.1. Pelatihan dan Pengembangan	13

2.1.1.3.2. Partisipasi Karyawan	15
2.1.1.3.3. Berbagi Informasi	19
2.1.1.3.4. Dukungan Supervisor	23
2.1.1.3.5. Sistem Penggajian.....	26
2.1.2. Kepercayaan	30
2.1.2.1. Teori-Teori Formasi Kepercayaan	32
2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Karyawan Tentang Kepercayaan Manajerial (<i>Managerial Trustworthy</i>)	33
2.1.2.3. Model Kepercayaan Whitener, Brodt, Korsgaard, dan Werner (Kerangka Timbal Balik Timbulnya Perilaku Manajerial Terpercaya).....	34
2.1.3. Hubungan Antara Sistem Kerja Berorientasi Komitmen dengan Kepercayaan Karyawan	38
2.2. Penelitian Sebelumnya	41
2.3. Hipotesis dan Model Analisis	43
2.3.1. Hipotesis	43
2.3.2. Model Analisis	43

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian	45
3.2. Identifikasi Variabel	45
3.3. Definisi Operasional Variabel	46
3.4. Jenis dan Prosedur Pengumpulan Data	49
3.4.1. Jenis Data	50
3.4.2. Prosedur Pengumpulan Data	51
3.5. Sampel	51
3.6. Teknik Analisis	52
3.6.1. Model Analisis	52

3.6.2. Pengujian Gejala Penyimpangan Regresi	53
--	----

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan	55
4.1.1. Sejarah PT. Indosat East Regional Office (ERO) Surabaya.....	55
4.1.2. Visi dan Misi PT. Indosat East Regional Office (ERO)	58
4.1.3. Jenis Layanan PT. Indosat	58
4.1.4. Sebaran Usaha	59
4.1.5. Struktur Organisasi	60
4.1.6. Uraian Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Divisi Commerce	61
4.2. Deskripsi Responden	65
4.2.1. Klasifikasi Responden	65
4.2.1.1. Klasifikasi Responden Menurut Tingkat Usia	65
4.2.1.2. Klasifikasi Responden Menurut Jenis Kelamin	66
4.2.1.3. Klasifikasi Responden Menurut Pendidikan Terakhir	66
4.2.1.4. Klasifikasi Responden Menurut Masa Kerja	67
4.2.2. Penilaian Atas Masing-Masing Variabel	68
4.2.2.1. Penilaian Atas Pelatihan dan Pengembangan (X1) ..	69
4.2.2.2. Penilaian Atas Partisipasi Karyawan (X2)	69
4.2.2.3. Penilaian Atas Berbagi Informasi (X3)	70
4.2.2.4. Penilaian Atas Dukungan Supervisor (X4)	71
4.2.2.5. Penilaian Atas Sistem Penggajian (X5)	71
4.2.2.6. Penilaian Atas Kepercayaan Karyawan (Y)	72
4.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	72
4.3.1. Pengujian Validitas	72

4.3.2. Pengujian Reliabilitas	75
4.4. Analisis Model dan Pengujian Hipotesis	76
4.4.1. Uji Penyimpangan Model Regresi	79
4.4.1.1. Multikolinieritas	80
4.4.1.2. Heteroskedastisitas	81
4.4.2. Pengujian Hipotesis	82
4.4.2.1. Pengujian Hipotesis Pertama	82
4.4.2.2. Pengujian Hipotesis Kedua	83
4.5. Pembahasan	84
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan	90
5.2. Saran	91

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Timbal Balik Timbulnya Perilaku Manajerial	
Terpercaya.....	36
Gambar 2.2 Model Analisis.....	44
Gambar 2.3 Struktur Organisasi East Java & Kalimantan Regional Office.....	60
Gambar 2.4 Struktur Organisasi Divisi Commerce East Java & Kalimantan	
Regional Office.....	61



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Menurut Tingkat Usia 65
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin 66
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir 67
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja 68
Tabel 4.5	Penilaian Atas Pelatihan dan Pengembangan (X_1) 69
Tabel 4.6	Penilaian Atas Partisipasi Karyawan (X_2) 70
Tabel 4.7	Penilaian Atas Berbagi Informasi (X_3) 70
Tabel 4.8	Penilaian Atas Dukungan Supervisor (X_4) 71
Tabel 4.9	Penilaian Atas Sistem Penggajian (X_5) 72
Tabel 4.10	Penilaian Atas Kepercayaan Karyawan (Y) 72
Tabel 4.11	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel X_1 (Pelatihan dan Pengembangan) 73
Tabel 4.12	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel X_2 (Partisipasi Karyawan) 73
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel X_3 (Berbagi Informasi) 74
Tabel 4.14	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel X_4 (Dukungan Supervisor) 74
Tabel 4.15	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel X_5 (Sistem Penggajian) 75
Tabel 4.16	Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel Y (Kepercayaan Karyawan) 75
Tabel 4.17	Hasil Pengujian Reliabilitas Tiap Variabel 76
Tabel 4.18	Hasil Analisis Regresi 77
Tabel 4.19	Matrix Korelasi <i>Pearson</i> Antar Variabel Bebas 80
Tabel 4.20	Uji Heteroskedastisitas 81

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Tabulasi Hasil Pengisian Kuesioner
- Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4 Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 5 Analisis Regresi



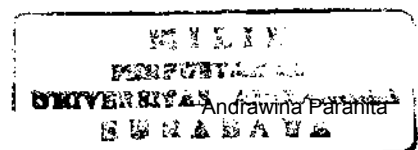
BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Sejak lama kepercayaan merupakan aspek hubungan kerja yang telah menjadi subyek yang sering dipertimbangkan dan semakin tinggi menarik minat peneliti. Penelitian banyak menunjukkan bahwa usaha-usaha manajer untuk membangun kepercayaan merupakan komponen kunci untuk efektivitas perusahaan. Khususnya, manajer yang membangun kepercayaan organisasi, akan meningkatkan keterlibatan karyawan secara sukarela, meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi dan meningkatkan kesediaan karyawan untuk bekerja lebih keras (Dirk dan Ferin, 2002). Karyawan yang percaya kepada manajer mereka lebih cenderung memiliki perilaku yang kooperatif dan berusaha meningkatkan kinerja mereka, serta memiliki kemampuan beradaptasi yang lebih baik apabila terjadi perubahan dalam organisasi (Jones dan George, 1998).

Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan hal penting untuk menciptakan kinerja yang tinggi dalam perusahaan, dimana bergantung pada kepercayaan karyawan kepada manajemen perusahaan dan komitmen jangka panjang kepada perusahaan. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan menguntungkan bagi perusahaan dan karyawan, karena kepercayaan yang tinggi cenderung mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras untuk perusahaan, dan menghasilkan output karyawan yang positif seperti, kinerja yang tinggi dan tingkat stres yang rendah.



Kepercayaan seseorang terhadap pihak lain merupakan refleksi suatu harapan atau keyakinan bahwa pihak lain akan berlaku baik terhadap dirinya. Kepercayaan melibatkan kesediaan mengambil resiko bahwa pihak lain tersebut kemungkinan tidak memenuhi sesuai yang diharapkan. Kepercayaan juga melibatkan tingkat ketergantungan individu pada pihak lain sehingga perilaku seseorang akan dipengaruhi oleh tindakan pihak lainnya (Whitener, 1998).

Kepercayaan tumbuh secara perlahan-lahan, berawal dari hubungan kecil dimana seseorang menunjukkan bahwa dirinya dapat dipercaya melalui pelaksanaan dengan tepat atas tugas yang dibebankan kepadanya. Pelayanan yang saling menguntungkan dan saling tolong menolong menghasilkan perkembangan kepercayaan yang bertambah kuat. Apabila karyawan percaya bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka, karyawan merasa bertanggung jawab untuk membalas perhatian perusahaan dengan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai gantinya, karyawan percaya bahwa perusahaan akan memenuhi kewajibannya juga pada mereka karena telah memenuhi kewajiban mereka, misalnya dengan memberikan penghargaan (Settoon, Bennet, dan Liden, 1996).

Manajer cenderung memiliki kualitas hubungan lebih tinggi dengan karyawan yang mereka percaya, dibandingkan dengan karyawan yang tidak mereka percaya. Karyawan yang dipercaya menerima keuntungan dan kesempatan khusus, termasuk tugas yang menantang, umpan balik, dan pelatihan. Sebagai imbalannya, karyawan yang dipercaya merasa berkewajiban untuk menggantinya dengan melakukan

aktivitas-aktivitas yang menguntungkan perusahaan, bahkan mungkin diluar deskripsi pekerjaannya. (Setton, Bennet, dan Liden, 1996). Oleh karena itu perusahaan harus berusaha membangun kepercayaan yang baik dengan karyawan mereka.

Untuk membangun kepercayaan yang baik dengan karyawan, perusahaan harus menerapkan sistem kerja manajemen sumber daya manusia yang mendukung hal ini. Sistem kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih baik dan membantu perusahaan mengatasi iklim persaingan yang makin kompetitif. Penelitian-penelitian empiris terdahulu, banyak menyimpulkan dan mengemukakan hal tersebut, seperti dalam penelitian Delery dan Doty (1996), Guest (1997), dan Boselie (2000), yang menyatakan pentingnya pengaruh manajemen sumber daya manusia dalam persaingan yang kompetitif antar perusahaan. Perusahaan harus memahami pandangan karyawan pada praktek dan sistem manajemen sumber daya manusia yang telah diterapkan dalam perusahaan agar dapat memahami potensinya secara keseluruhan.

Sistem kerja sumber daya manusia pada perusahaan terbagi atas dua bagian, yaitu sistem kerja tradisional dan sistem kerja berorientasi komitmen. Sistem kerja tradisional memiliki ciri-ciri, pekerjaan yang didefinisikan secara sempit, spesialisasi karyawan, supervisi tertutup dan manajemen selalu memonitor karyawan, struktur hirarki, sentralisasi dan berfokus pada strategi pengurangan biaya. Sebaliknya, sistem kerja berorientasi komitmen meliputi, pekerjaan yang terdefiniskan secara luas, rotasi pekerjaan, evaluasi oleh rekan kerja, struktur non hirarki, desentralisasi dan berfokus pada strategi diferensiasi.

Sistem kerja berorientasi komitmen didasarkan atas ide bahwa praktek manajemen sumber daya manusia harus sesuai dan searah dengan strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan, dan hal ini akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Delery dan Doty, 1996). Supervisi langsung yang tidak ketat, bonus individual atau pembayaran insentif yang dikombinasikan dengan tingkat desentralisasi yang tinggi, partisipasi karyawan, pelatihan umum, pengembangan ketrampilan, aktivitas sosial, gaji yang tinggi dan keuntungan karyawan, merepresentasikan sistem kerja dalam pendekatan ini. Kondisi sebaliknya terjadi pada sistem kerja berorientasi kendali. Perusahaan dengan sistem kerja berorientasi komitmen memiliki nilai tinggi atas produktivitas dan nilai rendah atas *turnover* karyawan, dibandingkan dengan sistem yang berorientasi kendali.

Asumsi dasar atas kedua pendekatan ini berakar pada teori McGregor (1960) yang membedakan teori X dan teori Y. Pandangan manajemen tradisional (teori X) mengasumsikan bahwa karyawan tidak suka bekerja, menghindari tanggung jawab, tidak punya ambisi, dan satu-satunya cara untuk memotivasi karyawan adalah mengaplikasikan kendali eksternal dan hukuman. Dalam pandangan ini, kinerja yang buruk dari suatu perusahaan dianggap karena sifat alami karyawan. Pada tahun 1960, pandangan ini dibantah bahwa tidak seluruhnya benar, dalam penelitian McGregor (1960) yang mengemukakan teori Y. Perspektifnya memiliki pandangan yang berbeda. Kinerja yang buruk pada karyawan tidak disebabkan karena sifat manusia, tetapi disebabkan dari sistem kerja yang tidak sempurna. Dalam pandangan ini tiap individu memiliki pengarahannya diri (*self-direction*) dan pengendalian diri (*self-*

control), mencari dan menerima tanggung jawab, dan merasakan pekerjaan sebagai sumber kepuasan. Teori Y mengakomodasi argumen yang kuat untuk mengaplikasikan sistem kerja berorientasi komitmen.

Dasar pemikiran McGregor (1960) menyatakan bahwa kebanyakan karyawan lebih memilih otonomi, tanggung jawab, dan pengendalian atas dirinya sendiri. Sistem kerja berorientasi komitmen cocok dengan asumsi ini, lebih baik daripada sistem kerja berorientasi kendali. Hal ini menyebabkan karyawan dengan kepuasan yang tinggi pada sistem kerja berorientasi komitmen memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan. Kondisi sebaliknya terjadi pada sistem kerja berorientasi kendali. Das dan Teng (1998) menyatakan bahwa pengaplikasian bentuk mekanisme kendali akan mengurangi kepercayaan antar rekan kerja. Kepercayaan antar rekan kerja direpresentasikan oleh kepercayaan karyawan dalam pengambilan keputusan manajemen. Whitener (1998) mendukung pernyataan ini, bahwa organisasi yang memiliki sentralisasi yang tinggi, terlalu formal, hirarkis, dan terlalu fokus terhadap efisiensi akan cenderung menghasilkan kepercayaan terhadap manajerial yang lebih rendah, daripada organisasi yang lebih terdesentralisasi, lebih tidak formal, cenderung tidak hirarkis, dan berfokus pada efektivitas.

Penelitian Boselie (2001) mendukung pernyataan bahwa sistem kerja berorientasi komitmen yang terdiri dari faktor-faktor sistem penggajian, partisipasi karyawan, pelatihan dan pengembangan, pembagian informasi, dan dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan. Sistem kerja berorientasi komitmen menciptakan ruang yang lebih luas bagi karyawan untuk

mendapatkan gaji yang tinggi, partisipasi pengambilan keputusan, pengembangan pribadi melalui *training*, berbagi informasi dan mendapatkan dukungan supervisor. Hal-hal tersebut dapat menciptakan kepercayaan karyawan yang tinggi atas perusahaan, karena mereka merasa diperhatikan dan dihargai.

PT. Indosat yang merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di bidang teknologi komunikasi dan informasi juga tidak terlepas dari pengembangan-pengembangan yang diterapkan dalam pengelolaan sistem manajemen sumber daya manusianya. Perusahaan telah mengadaptasi sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih bersifat proaktif. Karyawan diharapkan melakukan inovasi dan banyak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen agar dapat memenangkan iklim persaingan yang semakin kompetitif dengan penyedia jasa lainnya yang sejenis. Oleh karena itu, pengembangan sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif perlu diterapkan.

Unsur-unsur sistem kerja berorientasi komitmen yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian akan mempengaruhi kepercayaan karyawan dalam perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian mengambil judul, “Pengaruh persepsi karyawan atas sistem kerja berorientasi komitmen terhadap kepercayaan karyawan”.

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah persepsi karyawan atas faktor-faktor sistem kerja berorientasi komitmen yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan?
2. Apakah persepsi karyawan atas faktor-faktor sistem kerja berorientasi komitmen yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh persepsi karyawan atas faktor-faktor sistem kerja berorientasi komitmen yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian secara bersama-sama terhadap kepercayaan karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh persepsi karyawan atas faktor-faktor sistem kerja berorientasi komitmen yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian secara parsial terhadap kepercayaan karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan, dapat dijadikan bahan pertimbangan yang bermanfaat untuk mengetahui persepsi karyawan atas sistem manajemen kerja berorientasi komitmen dan pengaruhnya terhadap perasaan karyawan atas kepercayaan selama mereka bekerja.
2. Bagi penulis, memberikan manfaat untuk mengimplementasikan ilmu manajemen sumber daya manusia terutama menyangkut masalah sistem manajemen sumber daya manusia kepada realitas yang sebenarnya terjadi.
3. Bagi peneliti selanjutnya, dapat memberikan manfaat dan masukan untuk mengembangkan penelitian tentang sistem kerja berorientasi komitmen lebih lanjut.

1.5. Sistematika Skripsi

Sistematika skripsi perlu disusun untuk membantu memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan dan untuk kejelasan penulisan hasil penelitian ini. Penulisan skripsi ini dibagi menjadi lima bagian, yaitu:

1. Bab I (Pendahuluan).

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat yang diperoleh dari penelitian tersebut serta sistematika penulisan.

2. Bab II (Tinjauan Pustaka).

Di dalam bab ini dijelaskan tentang landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam pemecahan masalah, penelitian sebelumnya serta hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

3. Bab III (Metode Penelitian).

Disini akan dijelaskan tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode penelitian, yaitu menyangkut masalah identifikasi variabel, definisi operasional, jenis dan sumber data, sampel dan teknik analisis.

4. Bab IV (Hasil dan Pembahasan).

Pada bab ini diberikan uraian tentang gambaran umum perusahaan serta hasil pembahasan mengenai permasalahan yang diteliti.

5. Bab V (Simpulan dan Saran).

Pada bab ini diberikan kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil analisa dan pembahasan serta saran-saran yang berkaitan untuk pemecahan permasalahan yang diteliti di perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Sistem Kerja Berorientasi Komitmen

Sistem kerja berorientasi komitmen (*commitment-oriented work system*) merupakan pendekatan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi yang digunakan untuk seleksi, pengembangan, motivasi dan retensi karyawan. Menurut Walton (1985:77), sistem kerja berorientasi komitmen adalah suatu sistem kerja dalam manajemen sumber daya manusia yang mendukung terciptanya komitmen organisasional yang tertanam dalam setiap karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Walton (1985:77), dalam proses untuk menentukan sikap dan perilaku karyawan dalam pekerjaan, sistem kerja berorientasi komitmen meningkatkan hubungan psikologis antara tujuan organisasi dengan tujuan karyawan. Fokusnya adalah pada pengembangan komitmen karyawan yang dapat dipercaya untuk menggunakan kebijaksanaan atau keleluasaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan cara yang konsisten dengan tujuan organisasi.

2.1.1.1. Ciri-Ciri Penerapan Sistem Kerja Berorientasi Komitmen

Menurut Arthur (1994:672), sistem kerja berorientasi komitmen memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Desentralisasi kekuasaan.

2. Partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
3. Gaji yang tinggi.
4. Pelatihan yang memadai untuk meningkatkan keahlian.
5. Pengawasan kerja yang fleksibel.

Menurut Arthur (1994:672), sistem kerja berorientasi komitmen menciptakan kondisi organisasi dimana karyawan memiliki kesempatan yang lebih besar dalam berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab pekerjaan, serta proses pengembangan diri melalui program pelatihan dan gaji yang tinggi.

2.1.1.2. Teori Motivasi Pada Sistem Kerja Berorientasi Komitmen

Sistem kerja berorientasi komitmen didasarkan pada teori motivasi Y berdasarkan gagasan dari McGregor. McGregor mengidentifikasikan teori Y sebagai berikut:

1. Karyawan memandang kerja sebagai kegiatan yang wajar, seperti layaknya bermain dan istirahat.
2. Manusia akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka terlibat dalam sasaran-sasaran.
3. Rata-rata manusia dapat belajar untuk menerima dan mengusahakan tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif merupakan milik setiap individu dalam organisasi, tidak hanya pada posisi manajemen.

Menurut McGregor (1960) dalam Boselie (2001:6), dinyatakan bahwa *“Bad performance of the employee is not the result of their human nature, but an outcome of imperfect work system. In the nature, each individual wants self-direction and self-control, seeks and accept responsibility, perceives work as a source of satisfaction, and need self-direction and sel-control.”*

Delery dan Doty (1996:35) menyatakan bahwa *“The closer an organization's human resources practice resemble the correct prototypical system (for it's business strategy), the greater the performance gains.”*

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang buruk tidak timbul dari diri karyawan, melainkan dari ketidaktepatan sistem kerja yang diterapkan dalam perusahaan. Maka tujuan sistem kerja berorientasi komitmen adalah untuk memperbaiki sistem kerja dalam manajemen sumber daya manusia sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja, dan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan dapat dimanfaatkan dengan maksimal.

2.1.1.3. Aspek-Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Penerapan Sistem Kerja Berorientasi Komitmen

Menurut Boselie (2001:8), ada lima aspek manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan penerapan sistem kerja berorientasi komitmen di dalam perusahaan, yaitu:

1. *Training and Development.*

2. *Employee participation.*
3. *Information sharing.*
4. *Support of supervisor.*
5. *Payment system.*

2.1.1.3.1. Pelatihan dan Pengembangan (*Training Development*)

Menurut Nitisemito (2000:53), pelatihan adalah kegiatan perusahaan atau instansi untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Pengembangan melalui pelatihan juga akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, karena karyawan mengetahui lebih baik tugas dan tanggung jawabnya, sehingga akan berusaha untuk mencapai kinerja yang optimal.

Menurut Werther dan Davis (1993:306), *“Training help employees do their present job, the benefits of training may extend throughout a person entire career and may help develop that person for responsibilities.”* Selanjutnya Werther dan Davis mengatakan, *“Development on the other hand, helps the individual handle future responsibilities, with less emphasis on present job duties.”*

Berdasarkan pendapat Werther dan Davis tersebut dikatakan bahwa pelatihan membantu karyawan melaksanakan pekerjaan yang saat ini sedang dilakukan karyawan dan bermanfaat untuk membantu karyawan dalam peningkatan karir, serta membantu karyawan untuk menangani tanggung jawab pekerjaan. Adanya

pengembangan akan membantu karyawan untuk menangani tanggung jawab di masa depan, dengan sedikit penekanan pada tanggung jawab masa sekarang.

Menurut Strauss dan Sayles (1997:200), "*The efficiency of any organization depends directly on how well its member are trained.*" Pernyataan tersebut mengatakan bahwa efisiensi suatu organisasi tergantung dari seberapa baik karyawan dilatih. Apabila karyawan dilatih dengan baik, maka karyawan akan memiliki keahlian dan ketrampilan yang bertambah baik dan akan mampu bekerja dengan optimal. Pelatihan tidak saja bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga dapat bermanfaat bagi perusahaan yang melaksanakannya.

Menurut Werther dan Davis (1993:309), tujuan dan manfaat pelatihan adalah:

1. *Aids increasing productivity and/or quality of work.*
2. *Help employee adjust change.*
3. *Aids in handling conflict, thereby helping to prevent stress and tension.*
4. *Aids in development for promotion.*
5. *Improves the morale of the work.*

Werther dan Davis menyatakan bahwa pelatihan mempunyai lima manfaat, yaitu untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan, membantu karyawan menghadapi perubahan, membantu menangani konflik dengan mencegah konflik dan ketegangan, membantu promosi jabatan, dan meningkatkan moral kerja karyawan.

Menurut Godard (1998) dalam Boselie (2001), aspek-aspek dalam pelatihan dan pengembangan yang perlu dicermati adalah:

1. Kesiapan karyawan dalam pekerjaannya setelah karyawan memperoleh pelatihan yang telah diberikan perusahaan..
2. Karyawan memiliki kesempatan untuk memperoleh pelatihan guna menambah kemampuannya dalam menangani pekerjaan mereka sekarang.
3. Karyawan memiliki kesempatan untuk memperoleh pelatihan lebih lanjut untuk mendapatkan posisi pekerjaan lebih tinggi.

2.1.1.3.2. Partisipasi Karyawan (*Employee Participation*)

Partisipasi dalam manajemen adalah suatu proses yang mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi disini menekankan pada keterlibatan aktif dari bawahan. Bawahan dituntut menggunakan keahlian dan kreativitasnya untuk memecahkan masalah-masalah manajerial, yang berpedoman pada pembagian kekuasaan wewenang atau kekuasaan kepada bawahan. Menurut Guthrie (2002), pada prinsipnya partisipasi dimaksudkan untuk secara aktif melibatkan bawahan dalam proses pembuatan keputusan dalam organisasi.

Manajemen partisipatif membutuhkan suatu struktur organisasi yang sesuai agar pelaksanaan dan hasil yang dicapai sempurna. Menurut Dellbridge dan Whitfield (1999), tipe manajemen partisipatif terdiri atas empat teori sistem penerapan manajemen, yaitu:

1. *Exploitive-authoritative system.*

Sistem ini adalah suatu sistem yang berupa keadaan dimana dituntut hanya untuk menerima keputusan yang telah ditetapkan, motivasi didasarkan atas pemaksaan dan ancaman, serta sangat sedikit terjadi komunikasi.

2. *Benevolent-authoritative system.*

Sistem ini berupa suatu keadaan dimana hubungan antara bawahan dan atasan hanya didasarkan atas motivasi berupa imbalan yang diberikan, terdapat komunikasi tetapi hanya sedikit.

3. *The consultative system.*

Sistem ini berupa suatu keadaan dimana bawahan mulai sedikit dilibatkan dalam proses manajerial, namun belum memberikan kepercayaan penuh terhadap bawahannya. Disini bawahan sudah mulai ikut memikirkan tujuan organisasi, karena mereka sudah mulai sedikit dilibatkan.

4. *Participative-group system.*

Sistem ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Proses kepemimpinan meliputi persepsi kepercayaan dan kemandirian antara atasan dan bawahan dalam segala hal. Bawahan merasa bebas membicarakan masalah-masalah pekerjaan dengan atasan, sehingga bawahan dapat mengeluarkan ide-ide atau pendapat.
- b. Proses komunikasi sedemikian rupa sehingga informasi mengalir bebas ke seluruh organisasi, baik ke atas, ke bawah, dan ke samping. Informasinya tepat dan tidak menyimpang.

- c. Proses interaksinya terbuka dan meluas, baik atasan maupun bawahan mempengaruhi tujuan-tujuan, metode dan kegiatan departemen.
- d. Proses keputusan terjadi di setiap jenjang melalui proses kelompok dan relatif terdesentralisasi.
- e. Proses penetapan tujuan mendorong partisipasi kelompok dalam menetapkan sasaran-sasaran yang tinggi dan realistis.
- f. Proses pengendalian tersebar ke seluruh organisasi dan menekankan pada pengendalian diri dan pemecahan masalah.
- g. Pelaksanaan pencapaian tujuan tinggi dan dilakukan secara aktif oleh para manajer yang berkewajiban penuh untuk melakukan pengembangan, melalui pelatihan sumber-sumber manusiawi dalam organisasi.

Tanda-tanda adanya partisipasi dalam sistem manajemen, khususnya dalam pengambilan keputusan, menurut Dellbridge dan Whitfield (1999) ditandai dengan tersebarnya keputusan secara luas ke seluruh organisasi, karyawan berpartisipasi dalam penetapan tujuan, metode kerja dan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan.

Pada iklim kerja partisipatif, yang terpenting adalah bagaimana mengikutsertakan bawahan, terutama dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Nitisemito (2000:263), ada beberapa cara untuk meningkatkan iklim kerja partisipatif, yaitu:

1. Mengikutsertakan bawahan secara langsung dalam proses pengambilan keputusan.

2. Menjelaskan tentang maksud dan tujuan keputusan tersebut.
3. Meminta tanggapan dan saran tentang keputusan yang akan dikeluarkan.
4. Meminta informasi pada bawahan dalam usaha pengambilan keputusan.

Menurut Pfeffer (1994), hal-hal yang harus diperhatikan dalam menunjang partisipasi aktif karyawan adalah:

1. Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk memberikan opini dan ide-idenya yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.
2. Kesiediaan pihak manajemen untuk melakukan tindak lanjut atas rekomendasi yang telah diusulkan oleh karyawan.
3. Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengusulkan solusi atas permasalahan yang timbul dalam pekerjaan mereka.
4. Evaluasi kepuasan karyawan atas partisipasinya dalam pengambilan keputusan berdasarkan fungsi pekerjaannya.

Menurut Gibson (1995:146), dengan adanya iklim kerja partisipatif ada beberapa manfaat yang diperoleh, yaitu:

1. Karyawan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, kekuatan, dan kreativitas untuk memecahkan masalah.
2. Meningkatkan arus komunikasi dalam situasi yang partisipatif.
3. Adanya iklim kerja partisipatif mengandung unsur yang bersifat membantu, karena karyawan merasa dilibatkan dan dianggap penting.
4. Menambah kepercayaan dan pengertian karyawan terhadap perubahan yang lebih baik.

5. Karyawan yang diikutsertakan dalam pengambilan keputusan menjadi terlibat secara emosional dan merasa terikat pada keputusan dan ada rasa ikut memiliki.
6. Memudahkan perubahan organisasi dan meningkatkan keterikatan karyawan.
7. Karyawan yang berpartisipasi akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

2.1.1.3.3. Berbagi Informasi (*Information Sharing*)

Menurut Pfeffer (1994), *“The first step to empower employees is sharing information. Information is power, and if you want people to be involved and make good decisions, they have to be well informed..”* *Information sharing* menjadi suatu keharusan bagi organisasi untuk memberdayakan dan melibatkan karyawan untuk membuat keputusan yang baik bagi organisasi. Melalui *information sharing*, karyawan akan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi sehingga karyawan akan berusaha untuk memikirkan organisasi juga.

Organisasi lebih sering mempercayakan penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan penting kepada suatu kelompok atau grup kerja daripada secara individual (Banker, 1996). Grup adalah peralatan pokok bagi manajemen, karena karyawan dapat mengakses berbagai macam informasi dalam jumlah lebih besar dan lebih baik dibandingkan secara individual, melalui kelompok pengetahuan anggota grup yang memiliki keahlian yang unik (Banker, 1996). Jadi, ketika akses untuk suatu informasi itu penting, grup akan memproses secara potensial pelaksanaan tugas tersebut, lebih baik dibandingkan secara individual. Akan tetapi saat suatu kelompok atau grup memiliki anggota yang banyak atau muatan informasi grup tersebut tinggi, maka

yang akan terjadi adalah anggota grup akan gagal untuk membicarakan atau mendiskusikan pengetahuan unit yang dimiliki para anggota, tetapi malah memfokuskan terhadap informasi umum yang dimiliki para anggota (Banker, 1996).

Untuk mengatasi masalah tersebut, maka ada dua pendekatan faktor-faktor struktural dan sosial dalam penyebaran informasi dalam sebuah kelompok atau grup. Menurut (Banker, 1996), "*Structural factors refer to the organization of information and individuals in a work group setting.*" Jadi faktor struktural dapat didefinisikan sebagai faktor yang mengarah pada pengorganisasian informasi dan individu dalam lingkungan kelompok kerja. Faktor-faktor struktural ini terdiri atas:

1. *Group composition.*

Komposisi grup mengarah kepada jumlah individu yang termasuk di dalam suatu grup sepadan dengan karakteristik, kemampuan, pendapat dan kepribadian yang dimiliki individu.

2. *Group structure.*

Struktur grup mengarah pada pola hubungan di antara para anggota grup, seperti sistem status, norma, aturan dan kepaduan.

3. *Information structure.*

Struktur informasi adalah struktur penyaluran informasi tentang tugas yang relevan di dalam suatu grup.

4. *Task structure.*

Struktur tugas adalah tipe-tipe proses yang dibutuhkan atau diperlukan untuk penyelesaian suatu tugas.

Menurut (Banker, 1996), faktor sosial adalah faktor yang mengarah pada persepsi atau pendapat, perilaku dan tindakan yang mempengaruhi dorongan struktural. Faktor-faktor sosial ini meliputi:

1. *Social perception.*

Persepsi sosial merupakan keyakinan yang dipercaya tentang sifat, kemampuan, pendapat, dan kepribadian para anggota, baik di dalam ataupun di luar grup.

2. *Social behavior.*

Perilaku sosial adalah perilaku yang mengarah pada tindakan awal sebagai respon atau tanggapan terhadap persepsi sosial.

3. *Social influence.*

Pengaruh sosial merupakan kibat dari tindakan sosial berdasarkan persepsi, pengamatan, dan perilaku dari anggota grup lainnya.

Fokus dari penyebaran informasi adalah pada faktor-faktor struktural, bukan pada faktor-faktor sosial, karena faktor-faktor struktural lebih sering mempengaruhi faktor-faktor sosial di dalam suatu grup (Banker, 1996). Faktor-faktor sosial di lain pihak juga dapat memberikan dampak pada faktor-faktor struktural dalam suatu kelompok atau grup. Faktor-faktor sosial terdiri atas persepsi sosial mengenai kecerdasan, pelatihan, kekuatan, dan sikap dari setiap anggota kelompok. Dalam konteks penyebaran informasi, dampak dari faktor-faktor sosial telah diduga, tetapi jarang ada pengamatan secara langsung.

Menurut Banker (1996), agar dapat berpartisipasi secara aktif dalam pengambilan keputusan perusahaan, karyawan harus memiliki informasi-informasi sebagai berikut:

1. Informasi tentang visi dan misi perusahaan.
2. Informasi tentang rencana jangka panjang perusahaan.
3. Informasi tentang perkembangan pencapaian bisnis perusahaan.
4. Informasi tentang seluruh produk/layanan perusahaan.
5. Informasi tentang aktivitas keseluruhan unit-unit kerja dalam perusahaan.
6. Informasi tentang standarisasi pelaksanaan tiap-tiap pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Banker (1996), beberapa hal yang harus diperhatikan dalam *information sharing*, antara lain:

1. Informasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas karyawan dituangkan dalam prosedur, tujuan dan aturan-aturan.
2. Informasi dalam unit kerja dipertukarkan melalui laporan dan dokumen formal yang rinci.
3. Informasi dan pengetahuan diinformasikan dalam meeting atau selama mengerjakan suatu tugas.
4. Karyawan diberikan kemudahan untuk memperoleh informasi dari unit lain untuk bekerjasama dalam pengambilan keputusan atas suatu tugas.
5. Atasan menginformasikan bagaimana karyawan mengeksekusi tugas.
6. Karyawan memberikan dengan rinci dan prosedural apabila rekan kerja atau unit

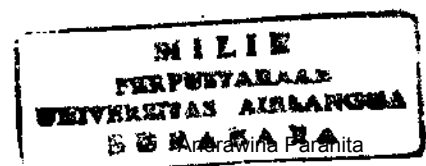
lain meminta informasi yang berkaitan dengan tugas kerja mereka.

2.1.1.3.4. Dukungan *Supervisor*

Menurut Mishra (1998), ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh supervisor dalam melakukan interaksi dengan karyawan, yaitu:

1. Menghindari tindakan bahwa seolah-olah memiliki jawaban atas semua pertanyaan. Mengakui bahwa supervisor juga memerlukan banyak pelajaran.
2. Selalu menginformasikan kepada tim tentang apa yang terjadi dalam perusahaan.
3. Selalu siap menghadapi adanya pertentangan, dan yakin dalam mempresentasikan tugas yang dibebankan.
4. Menampung saran-saran karyawan.
5. Memanfaatkan keahlian unik tiap-tiap karyawan.
6. Menjelaskan dengan rinci tentang peran. Belajar mengetahui apa yang diharapkan oleh atasan, dan menjelaskan kepada staf apa yang supervisor harapkan dari anggota tim.
7. Memperlihatkan pengertian. Memahami masing-masing karyawan dan menjadwalkan pertemuan untuk permasalahan yang sifatnya kritis.
8. Selalu menghargai staf dan bangga terhadap mereka.

Supervisor harus memperlakukan bawahan dengan baik, sehingga bawahan merasa kebutuhannya diperhatikan oleh perusahaan. Dukungan supervisor, menurut Boselie (2001), sifatnya harus positif, seperti memberikan saran, menjadi teman, memberi motivasi, dan memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk dapat



mengeluarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan supervisor yang dimaksud adalah supervisor yang bertindak sebagai pelatih atau *coaching* dalam memberikan bentuk-bentuk dukungan kepada karyawannya.

Menurut Arthur (1994), untuk memberi dukungan yang baik terhadap karyawan, supervisor harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Selalu mengapresiasi pekerjaan karyawan yang telah dilakukan dengan baik.
2. Memimpin dan mengarahkan karyawan agar dapat melakukan pekerjaan yang terbaik.
3. Selalu siap apabila karyawan membutuhkan.
4. Berkomunikasi secara efektif dengan karyawan.
5. Memahami aspek pekerjaan karyawan.
6. Mendukung pekerjaan karyawan dalam kerja tim.
7. Jelas dalam menetapkan tujuan kepada karyawan.
8. Selalu memotivasi dan memberikan inspirasi terhadap karyawan.
9. Melibatkan karyawan dalam perencanaan kerja.
10. Terbuka dan respek terhadap usulan karyawan.
11. Mengaplikasikan ide dan usulan karyawan.
12. Memberikan arahan kepada karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari.
13. Perhatian terhadap perkembangan keahlian karyawan.

Manajer dan supervisor yang efektif menyadari bahwa mereka harus menerapkan peran yang aktif dan positif dalam kinerja karyawan untuk memastikan

tujuan dapat tercapai (Mishra, 1998). Pelaksanaan kinerja karyawan yang efektif membutuhkan manajer dan supervisor sebagai pelatih atau *coaches* bukan sebagai pengendali (Mishra, 1998). Pelatihan atau *coaching* merupakan salah satu fungsi paling penting yang harus dilakukan oleh manajer atau supervisor.

Menurut Kinlaw (1989) dalam Mishra (1998), percakapan timbal balik antara manajer dengan karyawan yang diikuti proses yang berkelanjutan akan menghasilkan kinerja yang unggul, tanggung jawab atas kemajuan yang terus menerus, dan hubungan yang positif antara atasan dan bawahan. Menurut Kirkpatrick dan Zemke (1982) dalam Mishra (1998), pelatih olahraga dan manajer mempunyai tanggung jawab yang sama, seperti mengumpulkan data, menyediakan umpan balik, merekrut, memotivasi, meastikan hasilnya, bekerja secara individu dan tim, dan bekerja dengan kondisi yang hampir sama juga, seperti sumberdaya yang terbatas dan waktu yang terbatas. Itulah mengapa banyak karakteristik dari pelatih olah raga yang efektif juga dimiliki oleh manajer yang efektif. Karakteristik tersebut antara lain, mempunyai sikap optimis, memiliki perasaan kuat tentang nilai-nilai moral, jujur, rendah hati, ramah, percaya diri dan terpercaya.

Menurut Mishra (1998), kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor yang efektif dapat dikelompokkan dalam dua kategori:

1. *Communication skills.*

Kemampuan komunikasi penting untuk dimiliki oleh supervisor yang efektif. Supervisor atau manajer harus menjadi pendengar yang baik bagi karyawan. Supervisor harus berkomunikasi dengan karyawan secara spesifik dan deskriptif.

Jika supervisor lebih deskriptif daripada evaluatif, karyawan akan menyadari bahwa supervisor mencoba untuk membantu karyawan, bukan menyalahkan karyawan.

2. *Interpersonal skills.*

Kemampuan interpersonal ini meliputi penunjukkan rasa hormat, kesiapan dalam mengurus masalah karyawan, bersikap obyektif (menekankan pada informasi yang berisi fakta-fakta bukan pendapat yang subyektif), merencanakan, menegaskan prospek yang positif untuk peningkatan kinerja, konsisten pada perilaku, membangun kepercayaan, memperlihatkan integritas.

2.1.1.3.5. Sistem Penggajian (*Payment System*)

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 1994:155). Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi, sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian yang berlaku dalam organisasi dibandingkan dengan penggajian yang berlaku di luar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi internal dan eksternal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas, dan para pekerja tetap termotivasi, serta efektivitas bagi organisasi secara keseluruhan (Gomes, 1995 : 129).

Salah satu komponen terbesar dari kompensasi adalah upah, sebab upah itu sendiri merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan/instansi kepada para

pegawai/karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap (Nitisemito, 2000:87). Karena upah atau kompensasi menyangkut masalah imbalan jasa sekaligus merupakan sumber penghasilan dan kebutuhan pokok bagi karyawan, maka sangat berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja karyawan dan perusahaan yang bersangkutan.

Sistem pengupahan harus dirancang sedemikian rupa, sehingga mampu mewujudkan usaha dalam menarik, mempertahankan dan memotivasi para pekerja. Karena itu dalam sistem pengupahan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Nitisemito (2000:93) agar kompensasi yang diberikan mempunyai efek yang positif, maka harus dipenuhi faktor-faktor sebagai berikut :

1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal.
2. Kompensasi harus dapat mengikat.
3. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
4. Kompensasi harus adil.
5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis (harus dinamis).

Faktor keadilan dalam sistem pengupahan mencakup tiga dimensi sebagaimana yang dikemukakan oleh Nawawi (1997:321) sebagai berikut:

1. Dimensi internal, yaitu suatu kewajaran/keadilan bagi setiap jabatan/posisi dan pekerjaan individu dihargai oleh organisasi/perusahaan dengan perbandingan yang rasional, dari yang terendah sampai yang tertinggi.

2. Dimensi eksternal, yaitu kewajaran/keadilan sistem pengupahan yang dilakukan dengan memperhatikan nilai pasar tenaga kerja diluar organisasi/perusahaan yang mampu bersaing dengan pengupahan yang diberikan oleh organisasi/perusahaan lain yang sejenis (pesaing).
3. Dimensi individual, yaitu kewajaran/keadilan bagi setiap individu/pekerja dalam merasakan upah/gajinya adil dibandingkan dengan individu/pekerja yang lain dalam pekerjaan yang memiliki kesamaan.

Menurut Lawler (1991), ada empat dasar yang digunakan dalam menetapkan sistem pembayaran, yaitu:

1. *Universal perspective.*

Model pandangan universal menyatakan bahwa karyawan memiliki suatu pilihan perangkat umum yang digunakan untuk menentukan upah atau gaji. Dalam pandangan universal, kinerja karyawan adalah ukuran yang paling dalam menentukan gaji karyawan. Selain kinerja karyawan, tanggung jawab dan pembuatan keputusan adalah ukuran universal atau luas yang digunakan dalam evaluasi upah atau gaji karyawan.

2. *Instrumental thesis.*

Instrumental thesis menyatakan bahwa pilihan untuk standar atau ukuran khusus dalam penentuan upah sangat tergantung pada kemampuan standar atau ukuran tersebut dalam memberikan kepuasan akan kebutuhan karyawan. Karyawan menilai hubungan dari tiap-tiap faktor dalam mencapai kepuasan yang maksimum. Individu akan menekankan pada ukuran-ukuran yang paling dapat

menguntungkan diri sendiri. Individu akan menekankan pada karakteristik yang paling menonjol dari pekerjaan mereka sebagai kriteria yang paling relevan yang seharusnya digunakan dalam menentukan besarnya upah atau gaji.

3. *Socio-cultural thesis.*

Socio-cultural thesis memberikan penekanan pada norma-norma dan nilai-nilai masyarakat sebagai faktor pengaruh yang utama pada sikap individu untuk sistem pembayaran. Lebih spesifik lagi, adat dan tradisi juga bisa mempengaruhi cara karyawan mengevaluasi upah atau gaji, dan bagaimana menentukan sistem pembayaran tersebut.

4. *Contract thesis.*

Pendekatan *contract thesis* menyatakan bahwa sikap individu dalam lingkungan kerja sangat tergantung pada sifat dan isi dari kontrak pekerjaan secara mutlak. Secara implisit, pendekatan *contract thesis* melihat persoalan atas pilihan yang dimiliki atau yang tidak dimiliki oleh karyawan tentang suatu sistem penyaluran *reward* adalah mendekati signifikan sejak karyawan sadar dan menerima sistem pembayaran yang diperoleh karyawan ketika mereka bergabung dengan perusahaan. Akan tetapi bagaimanapun, penerimaan kontrak yang telah diberikan akan tergantung dari pertukaran antara sistem pembayaran yang didapat dengan hasil kerja karyawan apakah dirasa adil oleh karyawan tersebut.

Masing-masing pendekatan yang ada atas sistem pembayaran berpotensi signifikan dalam meramalkan sikap karyawan tentang sistem pembayaran. Lawler (1991) mengemukakan bahwa perusahaan harus memperhatikan setidaknya-tidaknya tiga

hal untuk mengevaluasi kesesuaian sistem penggajian yang telah diterapkan dalam perusahaan, yaitu:

1. Kesesuaian antara gaji karyawan dengan beban atas pekerjaannya.
2. Kesetaraan gaji karyawan dengan rekan kerjanya yang berada pada level yang sama.
3. Perbandingan gaji karyawan perusahaan dibandingkan dengan karyawan perusahaan lain yang sebanding.

2.1.2. Kepercayaan (*Trust*)

Banyak peneliti telah menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal memiliki hubungan yang signifikan dengan banyak variabel organisasional, seperti kualitas komunikasi, kinerja, perilaku, pemecahan masalah, dan kerjasama (Whitener, 1998:513). Kepercayaan telah lama menjadi pertimbangan pokok bagi hubungan kerjasama. Whitener (1998:513) menunjukkan definisi kepercayaan yang merefleksikan tiga sisi kepercayaan, yaitu:

1. Kepercayaan satu pihak terhadap pihak lain. Bahwa pihak pertama mempunyai harapan atau mempercayai pihak lain, yang beranggapan pihak lain tersebut akan berbuat baik atau kebajikan kepada pihak pertama.
2. Satu pihak tidak dapat mengendalikan atau memaksa pihak lain agar harapan pihak pertama terpenuhi. Kepercayaan akan menjadi beresiko jika pihak lain tersebut kemungkinan tidak dapat memenuhi harapan pihak pertama.

3. Kepercayaan melibatkan beberapa tingkatan ketergantungan pihak pertama kepada pihak lain, sehingga yang terjadi adalah satu individu terpengaruh oleh tindakan individu lainnya.

Robinson (1996) dalam Whitener (1998:514), menyatakan bahwa *“Trust can be viewed as an attitude held by individual-trustor toward another trustee. This attitude is derived from the trustor’s perceptions, beliefs, and attribution about trustee, based upon his or her observations of the trustee’s behavior.”*

Menurut Robinson (1996), kepercayaan dapat dipandang sebagai sikap yang dimiliki oleh *trustor* (yang mempercayai) terhadap *trustee* (yang dipercayai). Sikap ini berasal dari persepsi, kepercayaan dan sifat *trustor* terhadap *trustee*, yang didasarkan atas observasinya atas perilaku *trustee*. Mayer (1995) dalam Whitener (1998) memfokuskan kepercayaan sebagai persepsi *trustor* atas kemampuan, kebajikan dan integritas *trustee*, dimana hal ini merupakan kondisi penting bagi kepercayaan. Berdasarkan atas persepsi *trustor* dapat diidentifikasi bagaimana kepercayaan dapat timbul, dan memberikan saran kepada manajer bagi hal-hal yang pantas dipertimbangkan dalam membangun kepercayaan. Menurut Whitener (1998), tindakan dan perilaku manajer merupakan dasar bagi kepercayaan, dan merupakan tanggung jawab manajemen untuk mengambil langkah dan berinisiatif untuk mempercayai suatu hubungan. Kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, menurut Whitener (1998), meliputi kepercayaan karyawan terhadap tiga hal, yaitu:

1. Kepercayaan karyawan terhadap pengambilan keputusan supervisor.
2. Kepercayaan karyawan terhadap pengambilan keputusan manajer.

3. Kepercayaan karyawan terhadap pengambilan keputusan manajemen perusahaan.

2.1.2.1. Teori-Teori Formasi Kepercayaan

Menurut Whitener (1998:514), ada dua teori tentang formasi kepercayaan, yaitu:

1. *Agency theory*

Teori *agency* menggambarkan penyusunan hubungan timbal balik ekonomis antara dua belah pihak. Pihak pertama, disebut *principal*, akan ada ketika pihak pertama mengontrak pihak lain, yang disebut *agent*, untuk melaksanakan suatu tugas yang melibatkan pendelegasian pengambilan keputusan dengan imbalan kompensasi. *Teori agency* memperlihatkan bagaimana *principal* dan *agent* mencoba membangun suatu struktur hubungan yang saling melindungi kepentingan masing-masing.

2. *Social exchange theory*

Teori *social exchange* menggambarkan seseorang akan melakukan sesuatu untuk orang lain, jika orang tersebut menghasilkan keuntungan bagi orang pertama. Kepercayaan memiliki kemungkinan untuk berkembang melalui dua cara, yaitu melalui pelaksanaan kewajiban tetap, dan melalui perkembangan hubungan yang berangsur-angsur dari waktu ke waktu.

2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Karyawan Tentang Kepercayaan Manajerial (*Managerial Trustworthy*)

Perilaku manajerial adalah pengaruh yang penting untuk mengembangkan kepercayaan dalam hubungan antara manajer dan karyawan (Whitener, 1998:516). Ada lima faktor perilaku yang mempengaruhi persepsi karyawan tentang kepercayaan manajerial, yaitu:

1. *Behavioral consistency*.

Perilaku yang konsisten merupakan aspek yang penting dalam kepercayaan. Apabila manajer berperilaku konsisten dari waktu ke waktu dan berbagai situasi, karyawan akan mudah memprediksi perilaku manajer di saat mendatang, dan karyawan akan memiliki rasa percaya diri atas kemampuannya yang meningkat dalam membuat prediksi. Karyawan bersedia untuk mengambil resiko dalam pekerjaannya atau dalam hubungannya dengan manajer. Perilaku yang dapat diprediksi tersebut adalah perilaku yang positif dalam meningkatkan kepercayaan dalam suatu hubungan.

2. *Behavioral integrity*

Karyawan berpegang pada konsistensi antara perkataan manajer dengan tindakan manajer, dan mengkaitkan dengan integritas, kejujuran dan karakter moral manajer. Perilaku kunci yang berkaitan dengan integritas, adalah kejujuran dan kemampuan untuk menyimpan rahasia, kedua hal tersebut mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap manajer.

3. *Sharing and delegation of control*

Pembagian dan pendelegasian kendali merupakan komponen kunci bagi perilaku terpercaya (*trustworthy behavior*). Pembagian dan pendelegasian kendali manajerial dapat menambah kepercayaan, karena saling mempengaruhi antara faktor ekonomi dan sosial.

4. *Communication*

Ada tiga faktor yang mempengaruhi persepsi atas kepercayaan, yaitu informasi yang akurat, penjelasan keputusan, dan keterbukaan. Aliran komunikasi memiliki keterkaitan erat dengan kepercayaan supervisor. Karyawan mempercayai manajer apabila komunikasi yang dilakukan oleh manajer akurat bagi kondisi sekarang dan masa yang akan datang.

5. *Demonstration of concern.*

Kebajikan, menunjukkan perhatian akan kesejahteraan pihak lain, merupakan perilaku terpercaya dan terdiri dari tiga tindakan, yaitu menunjukkan perhatian dan sensitivitas akan kebutuhan dan keuntungan karyawan, bertindak sesuai jalur yang benar dengan melindungi keuntungan karyawan, dan tidak mengeksploitasi karyawan untuk keuntungan. Tindakan-tindakan tersebut dapat mengarahkan karyawan supaya mereka percaya bahwa manajer loyal dan baik hati.

2.1.2.3. Model Kepercayaan Whitener, Brodt, Korsgaard, dan Werner (Kerangka Timbal Balik Timbulnya Perilaku Manajerial Terpercaya)

Whitener (1998) mengemukakan model kepercayaan dimana tindakan manajerial didasarkan atas kepercayaan (gambar 2.3). Whitener (1998) menamakan

tindakan ini sebagai perilaku manajerial terpercaya dan mengatakan bahwa manajer bertanggung jawab untuk mengawali hubungan yang dapat dipercaya. Model tersebut memasukkan konsep teori timbal balik sosial dan teori *agency*. Teori timbal balik sosial menggambarkan timbal balik sosial sebagai interaksi antara dua orang dimana salah satu pihak melakukan permintaan pihak lainnya dengan harapan adanya balas jasa, walaupun tidak ada jangka waktu yang pasti kapan balas jasa itu akan dibayar. Timbal balik sosial melibatkan kepercayaan bahwa pihak lain akan memenuhi kewajibannya.

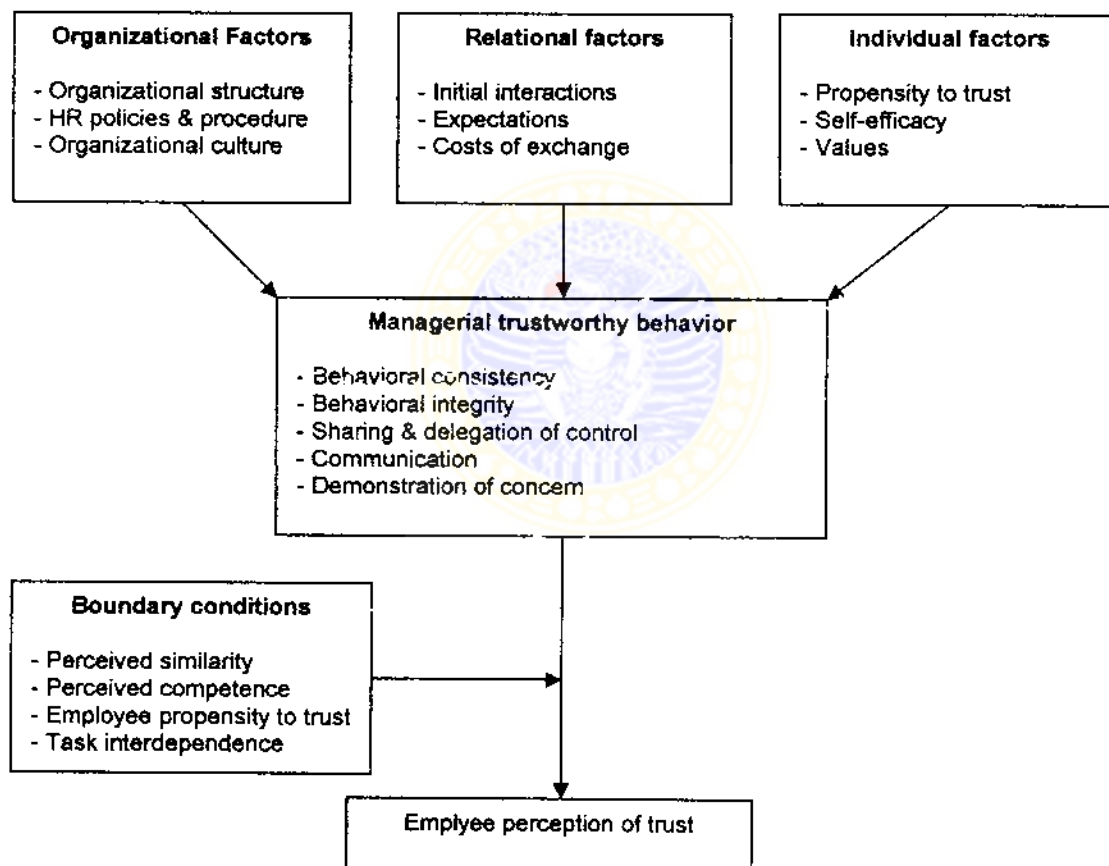
Teori *agency* menggambarkan suatu hubungan ekonomis antara *principal* (pihak utama) dan *agent* (agen). Dalam model ini, manajer merupakan pihak utama dan karyawan adalah agen. Manajer mendelegasikan tugas kepada agen sebagai imbalan untuk kompensasi. Teori *agency* mengimplikasikan tingkat monitoring dan pengendalian manajerial atas perilaku karyawan (Whitener, 1998).

Perilaku manajerial terpercaya (*managerial trustworthy behavior*) pada gambar 2.3 terdiri dari lima dimensi, yaitu konsistensi perilaku, integritas perilaku, pembagian dan delegasi kendali, komunikasi dan perhatian. Tiga jenis variabel, variabel organisasional, variabel relasional, dan variabel individual, bertindak sebagai pemicu untuk mendukung dan menguatkan perilaku manajerial terpercaya. Struktur organisasional dapat berbentuk bermacam-macam, yaitu hirarki, rata (*flat*), *entrepreneur*, dimana tingkat kendali manajerial atas tindakan karyawan dibakukan oleh sistem. Kebijakan organisasi menyangkut penghargaan karyawan dan promosi juga berkaitan dengan sistem dan dapat mendukung atau menghambat

praktek manajerial terpercaya. Budaya suatu organisasi memberikan informasi bagaimana karyawan diperlakukan dalam sistem, dan oleh karenanya, juga dapat berkontribusi atau menghambat praktek manajerial terpercaya.

Gambar 2.3

Kerangka Timbal Balik Timbulnya Perilaku Manajerial Terpercaya



Sumber: Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., and Werner, M.J., 1998, *Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, *Academy of Management Review*, 23, p. 519.

Variabel relasional menggambarkan perilaku yang berkaitan dengan hubungan timbal balik antara manajer dan bawahan. Hubungan timbal balik yang berkualitas tinggi dicirikan dengan adanya rasa saling percaya. Interaksi awal antara manajer dan bawahan yang menyenangkan memberikan dasar bagi interaksi di masa mendatang dan memberikan pengaruh bagi hubungan terpercaya. Manajer memiliki kecenderungan untuk mengawali hubungan timbal balik dengan karyawan yang mereka harapkan bersedia membantu. Manajer menilai biaya untuk mengawali timbal balik untuk menetapkan apakah seorang karyawan bersedia atau tidak membantu. Manajer lebih cenderung untuk memperlihatkan perilaku terpercaya apabila karyawan mau bekerja sama (Whitener, 1998).

Tiga variabel individual, yaitu kecenderungan kepercayaan, kemampuan, dan nilai-nilai, mempengaruhi perilaku manajerial terpercaya. Manajer dengan kecenderungan kepercayaan yang tinggi biasanya menunjukkan perilaku terpercaya. Manajer yang percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menunjukkan perilaku terpercaya akan benar-benar menunjukkan perilaku terpercaya. Manajer dengan sistem nilai yang merefleksikan minat dan perhatian yang tulus kepada karyawan bukan untuk pengembangan dirinya sendiri lebih cenderung menunjukkan perilaku manajerial terpercaya (Whitener, 1998).

Kondisi yang membatasi, seperti percaya akan kesetaraan, kompetensi, tingkat kepercayaan, dan ketergantungan tugas, akan mempengaruhi perkembangan persepsi karyawan atas perilaku manajerial terpercaya. Percaya akan kesetaraan berkaitan dengan perkembangan kepercayaan antara manajer dan karyawan yang percaya

bahwa mereka memiliki karakteristik yang sama. Kompetensi berkaitan dengan persepsi karyawan bahwa manajer memiliki kemampuan untuk mengatur tanggung jawab manajemen. Apabila manajer ternyata kurang cakap, karyawan cenderung tidak percaya pada manajer tersebut. Apabila karyawan memiliki keyakinan akan kepercayaan, maka mereka akan percaya pada manajer yang menunjukkan perilaku terpercaya. Apabila karyawan tidak memiliki keyakinan akan kepercayaan, maka mereka tidak akan mengembangkan kepercayaan pada manajer tersebut, walaupun manajer tersebut menunjukkan perilaku terpercaya. Ketergantungan tugas membutuhkan kerjasama yang mengimplikasikan suatu kebutuhan akan tingkat kepercayaan di antara pihak yang terlibat dalam penyelesaian tugas. Manajer akan bersedia untuk mengawasi kepercayaan karena dibutuhkan kerjasama untuk hal tersebut.

2.1.3. Hubungan Antara Sistem Kerja Berorientasi Komitmen dengan Kepercayaan Karyawan

Tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan tergantung dari beberapa faktor yang berkaitan dengan karakteristik perusahaan dan individu. Kelima aspek sistem kerja berorientasi komitmen yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, pembagian informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian merupakan faktor-faktor dari sisi perusahaan yang dapat menumbuhkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan, membantu karyawan menghadapi perubahan, membantu menangani konflik dengan mencegah konflik dan ketegangan, membantu promosi jabatan, dan meningkatkan moral kerja karyawan. Semakin baik karyawan dilatih dan semakin ahli dalam menjalankan tugasnya, maka semakin positif pandangan karyawan terhadap perusahaan (Werther dan Davis, 1993:309). Mereka memandang perusahaan telah memberikan hal-hal yang terbaik dalam mendorong pertumbuhan karir mereka, sehingga timbul kepercayaan yang mendalam terhadap perusahaan.

Kepercayaan juga didorong oleh perilaku manajerial seperti, pembagian dan delegasi kendali (memberikan kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, baik secara individu atau dalam tim), demonstrasi perhatian pada karyawan, integritas dan konsistensi perilaku, dan komunikasi, sesuai dengan pernyataan Whitener (1998). Karakteristik yang menciptakan aspek sistem kerja berorientasi komitmen merupakan perilaku manajerial yang mendorong tumbuhnya kepercayaan yang positif di antara karyawan (Adler, 1998:15). Faktor kesempatan untuk berpartisipasi, yaitu otonomi dalam pengambilan keputusan, menjadi bagian dari anggota tim yang berhak mengambil keputusan, dan komunikasi dengan anggota kelompok lain, sangat membantu untuk mengikat karyawan lebih erat kepada perusahaan, karena praktek-praktek ini memberi kesempatan karyawan untuk berkontribusi pada pekerjaannya (Adler, 1998:16).

Berbagi informasi menjadi suatu keharusan bagi organisasi untuk memberdayakan dan melibatkan karyawan untuk membuat keputusan yang baik bagi

organisasi. Melalui *information sharing*, karyawan akan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi sehingga kepercayaan karyawan semakin tinggi dan akan berusaha untuk memikirkan organisasi mereka juga (Pfeffer, 1994).

Dukungan supervisor, yang sifatnya positif, seperti memberikan saran, menjadi teman, memberi motivasi, dan memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk dapat mengeluarkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya, mengindikasikan bahwa dukungan supervisor adalah supervisor yang bertindak sebagai pelatih atau *coaching* dalam memberikan bentuk-bentuk dukungan kepada karyawannya, sehingga bawahan merasa kebutuhannya diperhatikan oleh supervisor dan kepercayaan mereka terhadap perusahaan akan semakin kuat pula (Boselie, 2001).

Kepercayaan juga berkaitan dengan dimensi lain sistem kerja berorientasi komitmen, yaitu insentif/kompensasi. Kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi, sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian yang berlaku dalam organisasi dibandingkan dengan penggajian yang berlaku di luar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi internal dan eksternal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas, dan para pekerja tetap termotivasi, serta efektivitas bagi organisasi secara keseluruhan (Gomes, 1995:129). Kompensasi yang mendorong motivasi akan meningkatkan kepercayaan karyawan, karena hal ini merupakan bukti bahwa

perusahaan memiliki komitmen terhadap karyawannya. Misalnya, ketika perusahaan menyediakan keamanan kerja di masa mendatang bagi karyawannya.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan sistem kerja manajemen sumber daya manusia telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Walton (1985) meneliti tentang perubahan sistem kerja, yang berawal dari sistem kerja kendali menjadi sistem kerja berorientasi komitmen. Walton (1985) membandingkan tiga sistem kerja, yaitu sistem kerja kendali, sistem kerja transisional, dan sistem kerja berorientasi komitmen. Hasilnya menunjukkan bahwa sistem kerja berorientasi komitmen merupakan sistem kerja yang paling baik di antara ketiga sistem tersebut.

Arthur (1994) meneliti hubungan antara sistem kerja berorientasi komitmen dengan kinerja dan *turnover* karyawan. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa sistem kerja berorientasi komitmen berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Penelitian lainnya yang berkaitan dengan sistem kerja berorientasi komitmen adalah penelitian Boselie (2001), yang meneliti tentang hubungan antara sistem kerja berorientasi komitmen dengan kepercayaan dan keamanan kerja karyawan. Penelitiannya mengungkapkan pengaruh positif sistem kerja dengan orientasi komitmen terhadap kepercayaan dan keamanan kerja karyawan, dan partisipasi karyawan terbukti paling berpengaruh, baik terhadap kepercayaan ataupun keamanan kerja karyawan.

Penelitian yang berkaitan dengan kepercayaan karyawan juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Mayer (1995) meneliti tentang pengaruh tindakan manajer yang membentuk kepercayaan, yaitu kemampuan, kesediaan, dan integritas terhadap kepercayaan karyawan. Penelitiannya menunjukkan bahwa melalui aktivitas pembentuk kepercayaan, manajer menumbuhkan keyakinan karyawan melalui kemampuannya untuk secara efektif mengarahkan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh karyawan, bersedia atau tertarik mengakomodasi kebutuhan spesifik karyawannya, dan melalui integritasnya untuk memenuhi janji dan kewajiban terhadap karyawannya.

Whitener (1998) juga melakukan penelitiannya tentang perilaku-perilaku yang dapat membentuk suatu manajerial terpercaya. Dalam penelitiannya Whitener (1998) mengungkapkan bahwa konsistensi perilaku, integritas perilaku, pembagian dan delegasi kendali, komunikasi dan perhatian dapat meningkatkan kepercayaan karyawan sehingga terbentuk suatu manajerial yang terpercaya.

Penelitian ini mengikuti penelitian Boselie (2001), yang meneliti tentang hubungan antara sistem kerja berorientasi komitmen dengan kepercayaan dan keamanan kerja karyawan. Penelitian ini hanya memfokuskan pada kepercayaan karyawan.

2.3. Hipotesis dan Model Analisis

2.3.1. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

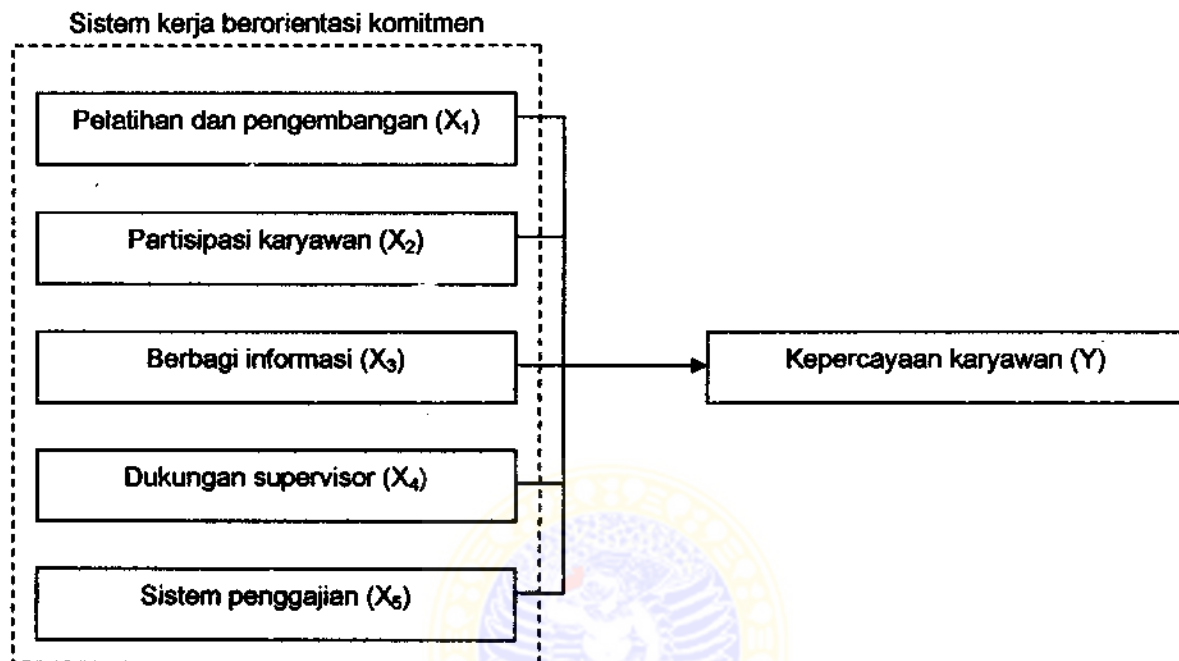
1. Persepsi karyawan atas faktor-faktor sistem kerja berorientasi komitmen yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan.
2. Persepsi karyawan atas faktor-faktor sistem kerja berorientasi komitmen yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan.

2.3.2. Model Analisis

Berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan maka dapat digambarkan

- model hubungan antar variabel dalam model analisis dalam gambar 2.4.

Gambar 2.4
Model Analisis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana penelitian menitikberatkan pada pengujian hipotesis. Data yang digunakan harus terukur dan akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan.

3.2. Identifikasi Variabel

Berdasarkan pada pokok permasalahan yang telah dirumuskan dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan atas dua jenis, yaitu variabel terikat dan variabel bebas. Adapun variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas (X) adalah sistem kerja berorientasi komitmen, yang terdiri dari:
 - a. Variabel X_1 adalah pelatihan dan pengembangan.
 - b. Variabel X_2 adalah partisipasi karyawan.
 - c. Variabel X_3 adalah berbagi informasi.
 - d. Variabel X_4 adalah dukungan supervisor.
 - e. Variabel X_5 adalah sistem penggajian.
2. Variabel terikat (Y) adalah kepercayaan karyawan.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Berikut ini akan dijelaskan definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Variabel sistem kerja berorientasi komitmen (X)

Suatu sistem kerja dalam manajemen sumber daya manusia yang mendukung terciptanya komitmen organisasional yang tertanam dalam setiap karyawan dalam suatu organisasi, yang terdiri dari:

a. Variabel pelatihan dan pengembangan (X_1), yaitu kegiatan perusahaan atau instansi untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kesiapan karyawan dalam pekerjaan setelah adanya pelatihan.
- 2) Kesempatan karyawan untuk memperoleh pelatihan untuk menambah kemampuan dalam posisi pekerjaannya saat ini.
- 3) Kesempatan untuk memperoleh pelatihan lebih lanjut untuk mendapatkan posisi pekerjaan lebih tinggi.

b. Variabel partisipasi karyawan (X_2), yaitu suatu proses yang mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk memberikan opini

dan ide-ide.

- 2) Kesiediaan pihak manajemen untuk melakukan tindak lanjut atas rekomendasi karyawan.
 - 3) Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengusulkan solusi atas permasalahan yang timbul.
 - 4) Kepuasan karyawan atas partisipasinya dalam pengambilan keputusan menurut fungsi pekerjaannya.
- c. Variabel berbagi informasi (X_3), yaitu informasi yang disebarkan kepada karyawan untuk lebih memberdayakan dan melibatkan karyawan dengan tujuan membuat keputusan yang baik bagi organisasi, dengan indikator sebagai berikut:
- 1) Informasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas karyawan dituangkan dalam prosedur, tujuan dan aturan-aturan.
 - 2) Informasi dalam unit kerja dipertukarkan melalui laporan dan dokumen formal yang rinci.
 - 3) Informasi dan pengetahuan diinformasikan dalam meeting atau selama mengerjakan suatu tugas.
 - 4) Karyawan diberikan kemudahan untuk memperoleh informasi dari unit lain untuk bekerjasama dalam pengambilan keputusan atas suatu tugas.
 - 5) Atasan menginformasikan bagaimana karyawan mengeksekusi tugas.
 - 6) Karyawan memberikan dengan rinci dan prosedural apabila rekan kerja atau unit lain meminta informasi yang berkaitan dengan tugas kerja

mereka.

- d. Variabel dukungan supervisor (X_4), yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan supervisor sehingga bawahan merasa kebutuhannya diperhatikan oleh perusahaan, dengan indikator sebagai berikut:
- 1) Apresiasi yang ditunjukkan supervisor atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik.
 - 2) Kepemimpinan supervisor yang mendukung karyawan melakukan yang terbaik.
 - 3) Kesiapan supervisor apabila karyawan membutuhkan.
 - 4) Keefektifan supervisor dalam berkomunikasi.
 - 5) Pemahaman supervisor atas aspek teknis pekerjaan karyawan.
 - 6) Dukungan supervisor dalam kerja tim.
 - 7) Kejelasan tujuan yang ditetapkan supervisor.
 - 8) Supervisor selalu memotivasi dan memberikan inspirasi.
 - 9) Dukungan supervisor untuk melibatkan karyawan dalam perencanaan kerja.
 - 10) Keterbukaan dan respek supervisor terhadap usulan karyawan.
 - 11) Supervisor mengaplikasikan ide dan usulan karyawan.
 - 12) Supervisor memberi arahan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaannya sehari-hari.
 - 13) Perhatian supervisor bagi perkembangan keahlian karyawan.

e. Variabel sistem penggajian (X_5), yaitu sistem yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan pembayaran gaji kepada karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan karyawan, dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kesesuaian gaji karyawan atas pekerjaannya.
- 2) Kesetaraan gaji karyawan dengan rekan kerjanya.
- 3) Perbandingan gaji karyawan perusahaan dengan karyawan perusahaan lain yang sebanding.

Untuk melakukan penilaian terhadap variabel persepsi karyawan atas sistem kerja berorientasi komitmen (X) digunakan skala Likert, dimana ditentukan nilai skor untuk masing-masing jawaban responden, dengan kategori penilaian sebagai berikut:

1. Kategori sangat setuju = skor 5
2. Katagori setuju = skor 4
3. Kategori cukup setuju = skor 3
4. Kategori kurang setuju = skor 2
5. Kategori sangat kurang setuju = skor 1

2. Variabel kepercayaan karyawan (Y).

Merupakan bentuk rasa percaya karyawan terhadap manajemen, dengan indikator sebagai berikut:

- a. Kepercayaan karyawan terhadap pengambilan keputusan supervisor.
- b. Kepercayaan karyawan terhadap pengambilan keputusan manajer unit kerja.

c. Kepercayaan karyawan terhadap pengambilan keputusan manajemen perusahaan.

Untuk melakukan penilaian terhadap variabel kepercayaan karyawan (Y) digunakan skala Likert, dimana ditentukan nilai skor untuk masing-masing jawaban responden, dengan kategori penilaian sebagai berikut:

1. Kategori sangat setuju = skor 5
2. Katagori setuju = skor 4
3. Kategori cukup setuju = skor 3
4. Kategori kurang setuju = skor 2
5. Kategori sangat kurang setuju = skor 1

3.4. Jenis dan Prosedur Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis Data

Data pokok yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari responden, yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Indosat Surabaya. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi 2 jenis data, yaitu:

1. Data primer, adalah data yang dikumpulkan atau didapat secara langsung pada tempat penelitian atau diperoleh langsung dari responden yang berasalkan dari penyebaran kuesioner.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui dokumen-dokumen dan laporan-laporan perusahaan.

3.4.2. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survey lapangan, wawancara atau penyebaran kuesioner dan studi kepustakaan sebagai metode pelengkap untuk mengumpulkan data sekunder. Adapun metode yang digunakan secara rinci sebagai berikut:

1. Survey lapangan atau penelitian

Melakukan peninjauan, penelitian dan pengamatan secara langsung ke lapangan dan mencari data-data yang diperlukan.

2. Wawancara dan kuesioner

Perolehan data dilakukan pula melalui wawancara dengan orang-orang yang terlibat dengan permasalahan yang diamati dan dengan penyebaran kuesioner atau angket.

3. Studi kepustakaan

Mempelajari teori-teori yang menunjang dan berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi untuk membantu dalam pemecahan masalah.

3.5. Sampel

Penelitian ini dilakukan pada PT. Indosat Kantor Wilayah Timur Surabaya. Subyek penelitian yang akan dijadikan responden untuk pengumpulan data adalah 39 orang karyawan bagian *commerce* PT. Indosat Surabaya. Jumlah 39 orang karyawan yang dijadikan responden merupakan jumlah seluruh populasi karyawan bagian

commerce, oleh karena itu yang dijadikan responden adalah seluruh populasi karyawan bagian commerce, dan tidak menggunakan sampel.

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Model Analisis

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk regresi linier berganda (*multiple linier regression*). Model analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Adapun formulasi dari model regresi linier bergandanya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan:

Y	= Kepercayaan karyawan
a	= Koefisien Intercept
X ₁	= Pelatihan dan pengembangan
X ₂	= Partisipasi karyawan
X ₃	= Pembagian informasi
X ₄	= Dukungan supervisor
X ₅	= Sistem penggajian
b ₁ , b ₂ , b ₃ , b ₄ , b ₅	= Koefisien regresi
e	= faktor galat

Analisis dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif regresi berganda, kemudian dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Untuk membuktikan hipotesis pertama.

Untuk menguji hipotesis pertama digunakan uji F. Jika hasil statistik F pada taraf signifikan $\alpha = 5\%$ diperoleh nilai F hitung $>$ F tabel atau dengan nilai $P < 0,05$; berarti variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

2. Untuk membuktikan hipotesis kedua.

Untuk membuktikan hipotesis kedua, digunakan uji t. Pada taraf signifikan 5%, maka secara parsial masing-masing variabel mempunyai pengaruh yang signifikan, jika t hitung $>$ t tabel atau dengan nilai $P < 0,05$. Untuk melihat pengaruh yang dominan dari nilai hasil uji t dilihat nilai koefisien korelasi parsial (r), dengan nilai probabilitas kesalahan (P) yang terkecil, karena dengan P yang terkecil akan diperoleh nilai koefisien korelasi parsial (r) terbesar.

3.6.2. Pengujian Gejala Penyimpangan Regresi

Selain melakukan pengujian F-test dan t-test, juga dilakukan pengujian gejala penyimpangan asumsi regresi linier klasik, yaitu gejala-gejala adanya multikolinieritas dan heterokedastisitas.

1. Multikolinieritas

Multikolinieritas memiliki arti antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas yang lain dalam model regresi terjadi hubungan yang mendekati sempurna ataupun hubungan yang sempurna (Hasan, 1999:279). Multikolinieritas hampir

selalu ada dalam model persamaan regresi yang menggunakan lebih dari 2 variabel bebas. Uji multikolinieritas ditujukan untuk lebih mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel dalam model regresi. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat matriks koefisien korelasi Pearson.

2. Heteroskedastisitas

Apabila terjadi heteroskedastisitas, berarti ada hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas. Gejala heteroskedastisitas dapat diketahui dengan menggunakan korelasi Rank Spearman dengan rumus :

$$r_s = 1 - 6 \left[\frac{\sum d^2}{N^3 - N} \right]$$

dimana:

d = perbedaan dalam rank yang ditempatkan untuk 2 karakteristik yang berbeda dari individual atau fenomena ke-1

N = banyaknya individual atau fenomena di rank

Apabila nilai signifikansi (sig) koefisien korelasi Rank Spearman lebih besar dari nilai tingkat signifikansi (α) 5%, maka dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, dan bila kondisi sebaliknya terjadi maka dapat disimpulkan terjadi gejala heteroskedastisitas.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah PT. Indosat East Regional Office (ERO) Surabaya

Pelayanan telekomunikasi umum internasional pada mulanya dikelola oleh PERUMTEL (sekarang PT. TELKOM) dengan sistem komunikasi radio *High Frequency* (HF) dan *Very High Frequency* (VHF). Namun dengan adanya sistem telekomunikasi satelit, dunia telekomunikasi mengalami perubahan dengan dibentuknya organisasi *International Telecommunication Satellite (Intelsat)* yang beranggotakan negara-negara antara lain, Amerika Serikat, Australia, Jepang, Kanada, dan 7 negara Eropa Barat lainnya, mereka menggunakan satelit sebagai sarana komunikasi. Perkembangan komunikasi ini berpengaruh bagi Indonesia, sehingga timbul gagasan dari Pemerintah RI untuk ikut memanfaatkan Satelit *Intelsat*.

Penyelenggaraan jasa telekomunikasi di Indonesia dimulai dengan didirikannya Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi yang kemudian dipisahkan menjadi 2 perusahaan yaitu Perusahaan Negara Pos dan Giro, dan Perusahaan Negara Telekomunikasi yang melayani jasa telekomunikasi domestik, sedangkan untuk hubungan internasional pemerintah melakukan kerjasama dengan pihak asing yaitu *Cable & Wireless (C&W)*. Setelah kerja sama selesai pemerintah Indonesia yang diwakili oleh PT. *Indonesian Satellite Corporation*, melakukan kerja sama untuk

menyelenggarakan pelayanan telekomunikasi internasional memanfaatkan satelit *Intelsat* dengan perusahaan swasta Amerika ITT (*International Telephone & Telegraph*) Corporation melalui anak perusahaannya *American Cable & Radio Corporation*.

Berdasarkan perjanjian kerja sama internasional pemerintah Indonesia dengan ITT, berdirilah perusahaan yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi internasional umum di Indonesia yang bernama PT. INDOSAT, yang merupakan penyelenggara jasa telekomunikasi internasional terkemuka di Indonesia, yang menghubungkan Indonesia lebih ke 150 tujuan negara di seluruh dunia.

Pada awalnya Indosat berstatus penanaman modal asing (PMA) dengan kepemilikan oleh pemerintah Indonesia, sedangkan ITT sebagai mitra adalah penyewa selama 20 tahun dan dioperasikan secara BTO (*Built, Transfer and Operate*). Secara operasional, PT. INDOSAT dikenal dengan selesai dibangunnya stasiun bumi Intelsat di Jatiluhur, Purwakarta, Jawa Barat.

Pada Desember 1980, pemerintah RI meninjau kembali perjanjian dengan ITT berdasarkan Keputusan Presiden No. 50/1980 selanjutnya pemerintah membeli 100% saham INDOSAT, kemudian sejak tanggal 16 Desember 1980, INDOSAT berhasil dinasionalkan dan menjadi BUMN dibawah Departemen Perhubungan yang kemudian berubah menjadi Departemen Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi (Deparpostel).

Pada tahun 1981 dalam rangka pemisahan jaringan telekomunikasi domestik dan Internasional, telekomunikasi untuk umum nasional selanjutnya diselenggarakan

oleh PERUMTEL (Telkom), sedangkan telekomunikasi untuk umum internasional diselenggarakan oleh PT. INDOSAT.

Pada tahun 1994, PT. INDOSAT menjadi BUMN yang pertama kali *go public*. Karena menjadi BUMN pertama yang menjual sahamnya di luar negeri, PT. INDOSAT cukup berhasil meraih keuntungan yang kemudian dikembalikan kepada perusahaan untuk melunasi pinjaman luar negeri, sehingga konsekuensi dari penjualan saham ini, kepemilikan saham INDOSAT yang semula 100% milik pemerintah RI kini menjadi 65% milik pemerintah RI dan 35% milik publik (nasional dan internasional).

Akibat dari krisis moneter berkepanjangan yang melanda Indonesia, di akhir tahun 2002 pemerintah kembali menjual saham Indosat. Saham Indosat sebesar 41,94% kemudian dibeli oleh *Singapore Technologies Telemidia Pte. Ltd. (STT)*, dan dengan demikian PT. INDOSAT kembali menjadi perusahaan modal asing (PMA).

Selain penyediaan jasa telekomunikasi untuk umum internasional, Indosat kemudian mulai berkembang memasuki bisnis industri seluler GSM. Keseriusan Indosat dimunculkan dengan penggabungan usaha anak-anak perusahaan PT. Indosat yaitu PT. Satelit Palapa Indonesia (Satelindo), PT. Indonesia Multimedia Mobile (IM3), dan PT. Bimagraha Telekomindo ke dalam Indosat sehingga tidak ada lagi istilah anak perusahaan lagi bagi ketiga perusahaan tersebut.

PT. *Indosat East Regional Office (ERO)* merupakan salah satu divisi Indosat yang berlokasi di Surabaya. Cakupan area pelayanannya meliputi Jawa Timur dan Kalimantan. Indosat ERO yang juga berpusat di Surabaya, memiliki perwakilan di

kota-kota besar yang termasuk dalam cakupan wilayahnya. PT. Indosat ERO menjalankan aktivitas administrasi, pemasaran dan penjualan, pelayanan pelanggan dan teknik operasional.

PT. Indosat ERO Surabaya didirikan sejak pertengahan tahun 1994 berlokasi strategis tepat di tengah kota Surabaya yaitu di Jalan Kayon 72. Indosat ERO bertanggung jawab atas penyelenggaraan jasa dengan tujuh layanan FNSP (*Full Network and Service Provider*) di Jawa Timur dan Kalimantan.

4.1.2. Visi dan Misi PT. *Indosat East Regional Office (ERO)*

Visi dan misi PT. Indosat adalah sebagai berikut:

1. Visi.

Menjadi penyelenggara jaringan dan jasa komunikasi telekomunikasi terpadu berfokus seluler / wireless yang terkemuka di Indonesia.

2. Misi.

- a. Menyediakan dan mengembangkan produk, layanan, dan solusi yang inovatif dan berkualitas untuk memberikan manfaat yang terbaik bagi pelanggan.
- b. Meningkatkan shareholder value secara terus menerus.
- c. Mewujudkan kualitas kehidupan stakeholder yang lebih baik.

4.1.3. Jenis Layanan PT. INDOSAT

PT. Indosat dalam melakukan usahanya memberikan layanan berbagai macam jasa, yaitu:

1. Jasa-jasa seluler, yang terdiri dari:
 - a. Mentari, yang merupakan produk kartu GSM pra-bayar.
 - b. Matrix, yang merupakan produk kartu GSM pasca-bayar.
 - c. IM3, yang merupakan produk kartu GSM pra-bayar yang memberikan kenyamanan dan kecepatan untuk multimedia.
2. Jasa-jasa telekomunikasi tetap, yang terdiri dari:
 - a. SLI 001, yang merupakan Sambungan Langsung Internasional (SLI).
 - b. SLI 008, yang juga merupakan Sambungan Langsung Internasional (SLI), yang lebih ekonomis.
 - c. Starone, yang merupakan layanan telekomunikasi suara dan data nirkabel dengan teknologi *Fixed Wireless Access* CDMA 2000 1X.

4.1.4. Sebaran Usaha

PT. INDOSAT ERO secara struktural masuk ke dalam dua divisi, yaitu Divisi Regional Timur dan Divisi Network. Divisi Regional Wilayah Timur membawahi delapan bagian, yaitu:

- 1 Bagian Niaga.
- 2 Bagian Area Jawa Timur.
- 3 Bagian Area Kalimantan.
- 4 Bagian Area Bali dan Indonesia Bagian Timur.
- 5 Bagian Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Lokal.
- 6 Bagian Sistem Informasi, Billing dan Penagihan.

- 7 Bagian Keuangan.
- 8 Bagian Administrasi dan Umum.

Divisi Network membawahi dua buah bidang, yaitu:

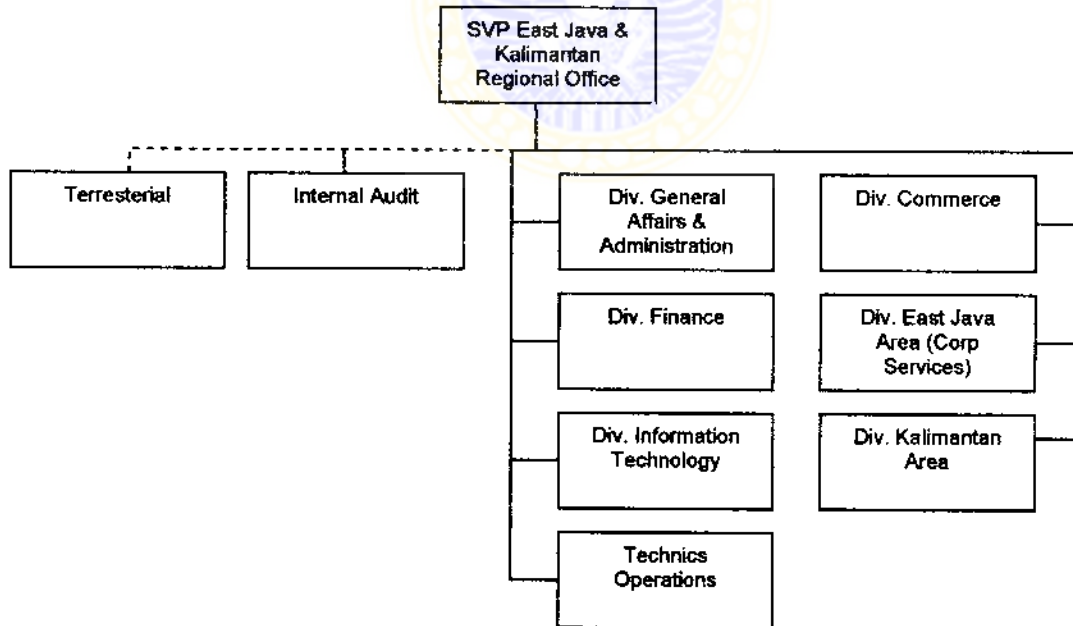
- 1 Bidang Operasi dan Pemeliharaan.
- 2 Bidang Manajemen Jaringan.

4.1.5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi untuk PT. Indosat East Java dan Kalimantan Regional Office dapat dilihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1

Struktur Organisasi East Java & Kalimantan Regional Office

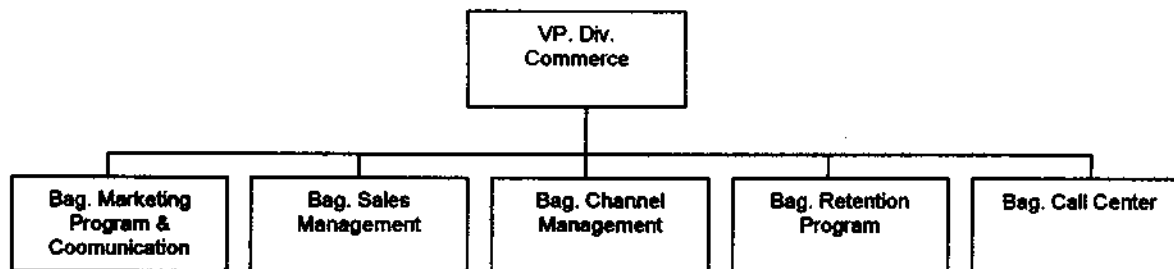


Sumber: Data Intern PT. Indosat East Regional Office

Penelitian ini hanya mengambil responden pada divisi *commerce*, struktur pada divisi ini dapat dilihat lebih jelas pada gambar 4.2.

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Divisi Commerce East Java & Kalimantan Regional Office



Sumber: Data Intern PT. Indosat East Regional Office

4.1.6. Uraian Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab Divisi Commerce

Tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan pada Divisi Commerce adalah sebagai berikut:

1. Vice President Commerce, memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab:
 - a. Mengatur, merencanakan, mengkoordinasikan dan melaksanakan marketing riset, marketing program dan communication sesuai dengan karakteristik regional.
 - b. Menjabarkan target penjualan regional ke dalam target area dan *branch*.
 - c. Menetapkan kebijakan penjualan langsung dan tidak langsung di regional.
 - d. Koordinasi manajemen kartu regional dengan distributor regional dan kantor pusat.

- e. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan upaya-upaya dan program-program *customer retention*.
 - f. Pengoperasian *call center* di regional untuk setiap jasa Indosat.
2. Departement Marketing Program and Communication, memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab:
- a. Koordinasi dengan kantor pusat dalam hal:
 - 1). Melakukan riset pasar untuk mendapatkan *customer demand*.
 - 2). Melakukan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap kegiatan *marketing*.
 - 3). Menjabarkan konsep dan strategi pemasaran pusat menjadi taktikal pemasaran regional.
 - b. Melakukan kegiatan komunikasi pemasaran sesuai dengan target pasar.
 - c. Melakukan perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi *marketing budget*.
 - d. Melakukan media monitoring untuk menjadi masukan bagi manajemen.
 - e. Melakukan koordinasi dan integrasi program-program di area dan *branch*.
3. Departement Sales Management, memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab:
- a. Membuat dan mengembangkan program serta kebijakan penjualan langsung (*direct sales*), termasuk penjualan kepada kelompok atau komunitas tertentu di regional East Java and Kalimantan.
 - b. Membuat koridor diskon dan strategi sales promo bagi masing-masing pelanggan.

- c. Mengkoordinasikan penjualan secara langsung yang bersifat taktis untuk seluruh produk atau *branch* diseluruh Area dibawah regional East Java and Kalimantan.
 - d. Bertanggung jawab terhadap pengaturan penjualan produk seluler yang dilakukan melalui jalur langsung ke pelanggan.
 - e. Mendukung peningkatan penjualan melalui *tele-sales* dan program-program penjualan secara regional.
 - f. *Card Management* untuk wilayah regional East Java and Kalimantan.
4. Departement Channel Manegement, memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab:
- a. Membuat dan mengembangkan program serta kebijakan penjualan tidak langsung (*indirect sales*) termasuk penjualan kepada kelompok atau komunitas tertentu di regional East Java and Kalimantan.
 - b. Melakukan distribusi SP dan voucher ke dealer (kuota).
 - c. Melakukan koordinasi dengan pusat (*card management*) untuk distribusi SP dan voucher.
 - d. Membuat kodefikasi SP dan voucher.
 - e. Memelihara *channel* dan membuat program *channel*.
 - f. Mendukung dealer.
 - g. Melakukan evaluasi terhadap kinerja dealer.
 - h. Memenuhi kebutuhan materi promosi dealer dan subdealer.

- i. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan proses *channel management* di area Kalimantan.
5. Departement Retention Departement
- a. Memelihara database *postpaid* customer.
 - b. Memelihara *corporate* customer.
 - c. Memelihara pelanggan VIP dan Club.
 - d. Membuat program *loyalty* dan *retention* untuk *postpaid* dan *prepaid*.
 - e. Memelihara permintaan pelanggan melalui korespondensi dan *automatic fax distribution*.
 - f. Mengurangi *chorn rate postpaid* dengan program *winback*.
 - g. Memenuhi kebutuhan materi promosi dealer dan sub dealer.
 - h. Meningkatkan pelanggan *prepaid* melalui telepon agar mengisi pulsa untuk mengurangi *chorn rate*.
6. Departement Call Center, memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab:
- a. Memberikan pelayanan informasi, pengaduan teknis dan *billing* untuk semua jasa Indosat melalui telepon.
 - b. Melakukan *updating* data informasi.
 - c. Memberikan konsultasi dini kepada pelanggan melalui telepon 102.
 - d. Rekapitulasi dan pencatatan status gangguan serta melakukan monitoring dan koordinasi untuk penyelesaian pengaduan.
 - e. Melakukan telemarketing untuk program-program pemasaran umum.

4.2. Deskripsi Responden

Responden diklasifikasikan menurut tingkat usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja. Klasifikasi masing-masing karakteristik responden dituangkan dalam suatu tabel distribusi frekuensi. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada bagian berikutnya, menurut masing-masing klasifikasi.

4.2.1.1. Klasifikasi Responden

4.2.1.1. Klasifikasi Responden Menurut Tingkat Usia

Tabel 4.1 memperlihatkan klasifikasi kelompok responden menurut tingkat usia, dimana responden berumur kurang dari 25 tahun sebanyak 5 orang atau 13%, responden berumur antara 25 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 14 orang atau 36%, responden berumur antara 31 tahun sampai dengan 35 tahun sebanyak 11 orang atau 28%, responden berumur antara 36 tahun sampai dengan 40 tahun sebanyak 6 orang atau 15%, dan responden berumur lebih dari 40 tahun sebanyak 3 orang atau 8%.

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Menurut Tingkat Usia

Usia	Jumlah	%
Kurang dari 25 th	5	13%
25 - 30 th	14	36%
31 - 35 th	11	28%
36 - 40 th	6	15%
Lebih dari 40 th	3	8%
Tctal	39	100%

Sumber: Hasil Pengisian Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.1 terlihat bahwa responden dengan usia antara 25 tahun sampai dengan 30 tahun merupakan responden dengan jumlah tertinggi, yaitu

sebanyak 14 orang, dan responden dengan usia lebih dari 40 tahun merupakan responden dengan jumlah terendah.

4.2.1.2. Klasifikasi Responden Menurut Jenis Kelamin

Tabel 4.2 memperlihatkan klasifikasi kelompok responden menurut jenis kelamin, dimana responden berjenis kelamin pria sebanyak 25 orang atau 64%, dan responden berjenis kelamin wanita sebanyak 14 orang atau 36%.

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Pria	25	64%
Wanita	14	36%
Total	39	100%

Sumber: Hasil Pengisian Kuesioner

Tampak pada tabel 4.2 bahwa responden pria merupakan jumlah responden terbesar, yaitu 25 orang, dan responden wanita merupakan jumlah responden terendah, yaitu 14 orang.

4.2.1.3. Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3 memperlihatkan klasifikasi kelompok responden menurut tingkat pendidikan terakhir, dimana tidak ada responden dengan tingkat pendidikan akhir SMA, responden dengan tingkat pendidikan akhir Diploma sebanyak 13 orang atau 33%, dan responden dengan pendidikan akhir sarjana sebanyak 26 orang atau 67%.

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	%
SMA	0	0%
Diploma/ sederajat	13	33%
Sarjana/ sederajat	26	67%
Total	39	100%

Sumber: Hasil Pengisian Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.3 terlihat bahwa responden dengan tingkat pendidikan akhir sarjana merupakan responden dengan jumlah tertinggi, yaitu sebanyak 26 orang, dan responden dengan pendidikan diploma merupakan responden dengan jumlah terendah, yaitu sebanyak 13 orang.

4.2.1.4. Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Tabel 4.4 memperlihatkan klasifikasi kelompok responden menurut masa kerja, dimana responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 7 orang atau 18%, responden dengan masa kerja antara 1 tahun sampai dengan 2 tahun sebanyak 11 orang atau 28%, responden dengan masa kerja 2 tahun sampai dengan 4 tahun sebanyak 15 orang atau 38%, responden dengan masa kerja 4 tahun sampai dengan 5 tahun sebanyak 5 orang atau 13%, dan responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 1 orang atau 3%.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	%
Kurang dari 1 th	7	18%
1 - 2 th	11	28%
2 - 4 th	15	38%
4 - 5 th	5	13%
Lebih dari 5 thn	1	3%
Total	39	100%

Sumber: Hasil Pengisian Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.4 terlihat bahwa responden dengan masa kerja antara 2 tahun sampai dengan 4 tahun merupakan responden dengan jumlah tertinggi, yaitu sebanyak 15 orang, dan responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun merupakan responden dengan jumlah terendah, yaitu sebanyak 1 orang.

4.2.2. Penilaian Atas Masing-Masing Variabel

Untuk melakukan penilaian atas masing-masing variabel, digunakan skala penilaian sebagai berikut:

$$\frac{5-1}{5} = 0,8$$

Oleh karena itu digunakan kategori tingkatan penilaian yang dikelompokkan seperti berikut:

1. Sangat baik apabila memiliki nilai rata-rata antara 4,2 – 5.
2. Baik apabila memiliki nilai rata-rata antara 3,4 - ≤ 4,2.
3. Cukup baik apabila memiliki nilai rata-rata antara 2,6 - ≤ 3,4.

4. Kurang baik apabila memiliki nilai rata-rata antara $1,8 - \leq 2,6$.
5. Sangat kurang baik apabila memiliki nilai rata-rata antara $1 - \leq 1,8$.

4.2.2.1 Penilaian Atas Pelatihan dan Pengembangan (X_1)

Pada tabel 4.5 diperlihatkan penilaian atas variabel pelatihan dan pengembangan untuk masing-masing indikator. Hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator telah dinilai baik oleh responden.

Tabel 4.5

Penilaian Atas Pelatihan dan Pengembangan (X_1)

No	Indikator	Mean	Penilaian
1	Kesiapan karyawan dim pekerjaan	3.62	Baik
2	Kesempatan utk menambah kemampuan	3.82	Baik
3	Kesempatan utk memperoleh pelatihan lebih lanjut	3.79	Baik

Sumber: Hasil Pengisian Kuesioner

4.2.2.2. Penilaian Atas Partisipasi Karyawan (X_2)

Pada tabel 4.6 diperlihatkan penilaian atas variabel partisipasi karyawan untuk masing-masing indikator. Hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator telah dinilai baik oleh responden.

Tabel 4.6

Penilaian Atas Partisipasi Karyawan (X_2)

No	Indikator	Mean	Penilaian
1	Kesempatan untuk memberikan opini dan ide-ide	3.79	Baik
2	Kesediaan pihak manajemen untuk melakukan tindak lanjut atas rekomendasi karyawan	3.69	Baik
3	Kesempatan untuk mengusulkan solusi atas permasalahan	3.97	Baik
4	Kepuasan karyawan atas partisipasinya dalam pengambilan keputusan	3.82	Baik

Sumber: Hasil Pengisian Kuesioner

4.2.2.3. Penilaian Atas Berbagi Informasi (X_3)

Pada tabel 4.7 diperlihatkan penilaian atas variabel berbagi informasi untuk masing-masing indikator. Hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator telah dinilai baik oleh responden.

Tabel 4.7

Penilaian Atas Berbagi Informasi (X_3)

No	Indikator	Mean	Penilaian
1	Informasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas yang dituangkan dalam prosedur, tujuan dan aturan-aturan	3.69	Baik
2	Pertukaran informasi dalam unit kerja melalui laporan dan dokumen formal	3.72	Baik
3	Frekuensi pemberian informasi dan pengetahuan dalam meeting atau selama mengerjakan suatu tugas	3.97	Baik
4	Kemudahan untuk memperoleh informasi dari unit lain untuk bekerjasama dalam pengambilan keputusan atas suatu tugas	3.82	Baik
5	Informasi atasan untuk mengeksekusi tugas	3.62	Baik
6	Pemberian informasi apabila rekan kerja atau unit lain meminta informasi yang berkaitan dengan tugas kerja karyawan	3.54	Baik

Sumber: Hasil Pengisian Kuesioner

4.2.2.4. Penilaian Atas Dukungan Supervisor (X_4)

Pada tabel 4.8 diperlihatkan penilaian atas variabel dukungan supervisor untuk masing-masing indikator. Hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator telah dinilai baik oleh responden.

Tabel 4.8

Penilaian Atas Dukungan Supervisor (X_4)

No	Indikator	Mean	Penilaian
1	Apresiasi yang ditunjukkan supervisor atas pekerjaan	3.77	Baik
2	Kepemimpinan supervisor yang mendukung karyawan melakukan yang terbaik	3.56	Baik
3	Kesiapan supervisor apabila karyawan membutuhkan	3.77	Baik
4	Keefektifan supervisor dalam berkomunikasi	3.72	Baik
5	Pemahaman supervisor atas aspek teknis pekerjaan karyawan	3.56	Baik
6	Dukungan supervisor dalam kerja tim	3.82	Baik
7	Kejelasan tujuan yang ditetapkan supervisor	3.67	Baik
8	Supervisor selalu memotivasi dan memberikan inspirasi	3.64	Baik
9	Dukungan supervisor untuk melibatkan karyawan dalam perencanaan kerja	3.67	Baik
10	Keterbukaan dan respek supervisor terhadap usulan karyawan	3.79	Baik
11	Supervisor mengaplikasikan ide dan usulan karyawan	3.87	Baik
12	Supervisor memberi arahan untuk melakukan pekerjaannya sehari-hari	3.82	Baik
13	Perhatian supervisor bagi perkembangan keahlian karyawan	3.59	Baik

Sumber: Hasil Pengisian Kuesioner

4.2.2.5. Penilaian Atas Sistem Penggajian (X_5)

Pada tabel 4.9 diperlihatkan penilaian atas variabel sistem penggajian untuk masing-masing indikator. Hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator telah dinilai baik oleh responden.

Tabel 4.9

Penilaian Atas Sistem Penggajian (X_5)

No	Indikator	Mean	Penilaian
1	Kesesuaian gaji karyawan atas pekerjaannya	4	Baik
2	Tingkat gaji karyawan dibanding dengan rekan kerjanya	3.90	Baik
3	Perbandingan gaji karyawan dengan karyawan perusahaan lain yang sebanding	3.85	Baik

Sumber: Hasil Pengisian Kuesioner

4.2.2.6. Penilaian Atas Kepercayaan Karyawan (Y)

Pada tabel 4.10 diperlihatkan penilaian atas variabel kepercayaan karyawan untuk masing-masing indikator. Hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator telah dinilai baik oleh responden.

Tabel 4.10

Penilaian Atas Kepercayaan Karyawan (Y)

No	Indikator	Mean	Penilaian
1	Kepercayaan karyawan terhadap pengambilan keputusan supervisor	3.82	Baik
2	Kepercayaan karyawan terhadap pengambilan keputusan manajer unit kerja	3.56	Baik
3	Kepercayaan karyawan terhadap pengambilan keputusan manajemen perusahaan	3.82	Baik

Sumber: Hasil Pengisian Kuesioner

4.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

4.3.1. Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur yang digunakan benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian ini dilakukan

dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Koefisien korelasi masing-masing item pernyataan dibandingkan dengan nilai kritis r pada tabel *Pearson Product Moment*, sesuai dengan derajat kebebasan dan tingkat signifikansinya. Bila koefisien korelasinya lebih besar dari nilai kritis maka suatu pernyataan dianggap valid, sebaliknya jika koefisien korelasi lebih kecil dari nilai kritis maka suatu pernyataan dianggap gugur.

Responden berjumlah 39 orang, dengan tingkat signifikansi 5% dan nilai df $(N-2) = 37$, maka nilai kritis korelasi Pearson adalah 0,325.

Tabel 4.11

Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel X_1 (Pelatihan dan Pengembangan)

Pernyataan	R hitung	r kritis	Keterangan
1	0,3872	0,325	Valid
2	0,4093	0,325	Valid
3	0,6868	0,325	Valid

Sumber : Hasil Pengujian Validitas

Tabel 4.12

Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel X_2 (Partisipasi Karyawan)

Pernyataan	r hitung	r kritis	Keterangan
1	0,7689	0,325	Valid
2	0,4080	0,325	Valid
3	0,4532	0,325	Valid
4	0,6408	0,325	Valid

Sumber : Hasil Pengujian Validitas

Tabel 4.13

Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel X₃ (Berbagi Informasi)

Pernyataan	r hitung	r kritis	Keterangan
1	0,3564	0,325	Valid
2	0,3341	0,325	Valid
3	0,3270	0,325	Valid
4	0,3887	0,325	Valid
5	0,3949	0,325	Valid
6	0,3560	0,325	Valid

Sumber : Hasil Pengujian Validitas

Tabel 4.14

Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel X₄ (Dukungan Supervisor)

Pernyataan	r hitung	r kritis	Keterangan
1	0,4293	0,325	Valid
2	0,4705	0,325	Valid
3	0,6119	0,325	Valid
4	0,4030	0,325	Valid
5	0,3702	0,325	Valid
6	0,4787	0,325	Valid
7	0,5163	0,325	Valid
8	0,4077	0,325	Valid
9	0,3968	0,325	Valid
10	0,4192	0,325	Valid
11	0,5562	0,325	Valid
12	0,4793	0,325	Valid
13	0,3576	0,325	Valid

Sumber : Hasil Pengujian Validitas

Tabel 4.15

Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel X₅ (Sistem Penggajian)

Pernyataan	r hitung	r kritis	Keterangan
1	0,3917	0,325	Valid
2	0,3857	0,325	Valid
3	0,4763	0,325	Valid

Sumber : Hasil Pengujian Validitas

Tabel 4.16

Hasil Pengujian Validitas Terhadap Variabel Y (Kepercayaan Karyawan)

Pernyataan	r hitung	r kritis	Keterangan
1	0,4007	0,325	Valid
2	0,4115	0,325	Valid
3	0,4323	0,325	Valid

Sumber : Hasil Pengujian Validitas

Hasil pengujian terhadap validitas butir-butir pernyataan untuk seluruh variabel, semuanya valid karena nilai r hitung tiap-tiap butir pernyataan lebih besar daripada nilai r kritis sebesar 0,325.

4.3.2. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan, dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Pengujian reliabilitas ini menggunakan metode Koefisien *Alpha Cronbach*. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.17.

Tabel 4.17

Hasil Pengujian Reliabilitas Tiap Variabel

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Y	0,6062	Reliabel
X ₁	0,6714	Reliabel
X ₂	0,7619	Reliabel
X ₃	0,6251	Reliabel
X ₄	0,8155	Reliabel
X ₅	0,6036	Reliabel

Sumber : Hasil Pengujian Reliabilitas

Hair (1998:12) menyatakan bahwa untuk jenis penelitian *explanatory* dan *exploratory* nilai koefisien *alpha cronbach* yang dianggap reliabel adalah minimal sebesar 0,6. Pada tabel 4.17 dapat dilihat bahwa semua variabel mempunyai *alpha cronbach* diatas nilai 0,6, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa perangkat pernyataan yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel dapat diandalkan.

4.4. Analisis Model dan Pengujian Hipotesis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah regresi linier berganda, dengan kepercayaan karyawan sebagai variabel terikat (Y), dan variabel-variabel bebas pelatihan dan pengembangan (X₁), partisipasi karyawan (X₂), berbagi informasi (X₃), dukungan supervisor (X₄), dan sistem pengajaran (X₅). Hasil lengkap analisis regresi diperlihatkan pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien Regresi (B)	Std. Error	Standardized Beta	Sig
X ₁ (pelatihan dan pengembangan)	0,250	0,090	0,265	0,009
X ₂ (partisipasi karyawan)	0,301	0,078	0,330	0,001
X ₃ (berbagi informasi)	0,201	0,073	0,196	0,010
X ₄ (dukungan supervisor)	0,240	0,097	0,201	0,019
X ₅ (sistem penggajian)	0,211	0,087	0,209	0,014
Constant = -0,810	F = 50,776			
R Square = 0,885	Sig = 0,000			
R = 0,941				

Sumber: Hasil Analisis Regresi

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh persamaan model regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,810 + 0,250X_1 + 0,301X_2 + 0,201X_3 + 0,240X_4 + 0,211X_5$$

Model regresi linier berganda tersebut menjelaskan hal-hal sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar -0,810 merupakan perpotongan garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan tingkat kepercayaan karyawan ketika semua variabel bebas, yaitu pelatihan dan pengembangan (X₁), partisipasi karyawan (X₂), berbagi informasi (X₃), dukungan supervisor (X₄), dan sistem penggajian (X₅) sama dengan 0.
2. Variabel pelatihan dan pengembangan (X₁) memiliki koefisien regresi positif, berarti jika variabel pelatihan dan pengembangan (X₁) meningkat sebesar satu

satuan maka kepercayaan karyawan (Y) mengalami kenaikan sebesar nilai koefisien regresinya yaitu sebesar 0,250, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.

3. Variabel partisipasi karyawan (X_2) memiliki koefisien regresi positif, berarti jika variabel partisipasi karyawan (X_2) meningkat sebesar satu satuan maka kepercayaan karyawan (Y) mengalami kenaikan sebesar nilai koefisien regresinya yaitu 0,301, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
4. Variabel berbagi informasi (X_3) memiliki koefisien regresi positif, berarti jika variabel pembagian informasi (X_3) meningkat sebesar satu satuan maka kepercayaan karyawan (Y) mengalami kenaikan sebesar nilai koefisien regresinya yaitu 0,201, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
5. Variabel dukungan supervisor (X_4) memiliki koefisien regresi positif, berarti jika variabel dukungan supervisor (X_4) meningkat sebesar satu satuan maka kepercayaan karyawan (Y) mengalami kenaikan sebesar nilai koefisien regresinya yaitu 0,240, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
6. Variabel sistem penggajian (X_5) memiliki koefisien regresi positif, berarti jika variabel sistem penggajian (X_5) meningkat sebesar satu satuan maka kepercayaan karyawan (Y) mengalami kenaikan sebesar nilai koefisien regresinya yaitu 0,211, dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.

Hasil analisis regresi juga menunjukkan bahwa besarnya kontribusi variabel-variabel bebas, pelatihan dan pengembangan (X_1), partisipasi karyawan (X_2), berbagi informasi (X_3), dukungan supervisor (X_4), dan sistem penggajian (X_5), terhadap

variabel terikat, kepercayaan karyawan (Y), yang ditunjukkan dengan besarnya koefisien determinasi berganda (R^2) adalah sebesar 0,885. Ini berarti 88,5% tingkat perubahan kepercayaan karyawan ditentukan oleh perubahan seluruh variabel bebas yang dimasukkan dalam model regresi. Dengan demikian sisanya sebesar 11,5% tingkat kepercayaan karyawan masih ditentukan oleh variabel-variabel lain.

Nilai koefisien korelasi berganda atau *multiple regression* (R) berdasarkan hasil analisis adalah sebesar 0,941. Koefisien ini menunjukkan tingkat hubungan (korelasi) antara variabel-variabel bebas, pelatihan dan pengembangan (X_1), partisipasi karyawan (X_2), berbagi informasi (X_3), dukungan supervisor (X_4), dan sistem penggajian (X_5), dengan variabel terikat (Y), kepercayaan karyawan. Nilai R yang tinggi, yaitu sebesar 0,941, menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara semua variabel bebas, yaitu pelatihan dan pengembangan (X_1), partisipasi karyawan (X_2), berbagi informasi (X_3), dukungan supervisor (X_4), dan sistem penggajian (X_5), dengan variabel terikat, kepercayaan karyawan (Y).

4.4.1. Uji Penyimpangan Model Regresi

Pada penggunaan model regresi, terdapat beberapa asumsi dasar yang dapat menghasilkan estimator linear tidak bias yang terbaik dari model regresi yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Square*). Dengan terpenuhinya asumsi, maka hasil yang diperoleh dapat lebih akurat dan mendekati atau sama dengan kenyataan. Asumsi-asumsi dasar itu dikenal dengan asumsi klasik, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Tidak ada multikolinieritas antar variabel-variabel bebas.
2. Varians dari semua kesalahan pengganggu adalah sama atau tidak terjadi heteroskedastisitas (homoskedastisitas).

4.4.1.1. Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti antara variabel bebas yang satu dengan variabel bebas yang lain dalam model regresi saling berkorelasi. Biasanya, korelasinya mendekati sempurna atau sempurna (koefisien korelasinya tinggi atau mendekati satu). Emory (1999:149) menyatakan bahwa angka toleransi koefisien korelasi *Pearson* untuk multikolinieritas adalah sampai sebesar 0,8. Jadi meskipun terjadi multikolinieritas, akan tetapi bila nilai korelasinya masih dibawah 0,8, maka analisa tetap dapat dilakukan. Untuk melihat lebih jelas apakah terjadi multikolinieritas atau tidak terhadap model regresi, maka dapat dilihat pada tabel 4.19.

Tabel 4.19

Matrix Korelasi *Pearson* Antar Variabel Bebas

Variabel	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
X ₁	1,000				
X ₂	0,669	1,000			
X ₃	0,489	0,220	1,000		
X ₄	0,571	0,550	0,435	1,000	
X ₅	0,613	0,524	0,377	0,570	1,000

Sumber : Hasil Uji Multikolinieritas

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara masing-masing variabel bebas besarnya lebih rendah dari nilai batas kritis korelasi Pearson 0,8, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model tidak terjadi gejala multikolinearitas.

4.4.1.2. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti variasi (varians) variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Pada heteroskedastisitas, kesalahan yang terjadi tidak random (acak), tetapi menunjukkan hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih variabel bebas. Untuk melihat terjadi atau tidaknya heteroskedastisitas maka dilihat dari nilai signifikansi (*sig*) koefisien korelasi Rank Spearman antara masing-masing variabel bebas dengan variabel pengganggu, apabila nilai probabilitas kesalahannya (*sig*) lebih besar dari taraf signifikan (α) 0,05, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat hasil pengujian pada tabel 4.20.

Tabel 4.20

Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Rank Spearman	Signifikansi (Sig)	Kesimpulan
X ₁	0,131	0,428	Tidak terjadi heteroskedastisitas
X ₂	0,023	0,889	Tidak terjadi heteroskedastisitas
X ₃	-0,076	0,645	Tidak terjadi heteroskedastisitas
X ₄	0,011	0,945	Tidak terjadi heteroskedastisitas
X ₅	0,275	0,091	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber : Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil pengujian terlihat bahwa nilai signifikansi korelasi *Rank Spearman* masing-masing variabel bebas berada di atas nilai taraf signifikan 5%

(0,05), sehingga dapat disimpulkan dalam model tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.4.2. Pengujian Hipotesis

4.4.2.1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menyatakan bahwa faktor-faktor persepsi karyawan atas sistem manajemen sumber daya manusia yang berorientasi komitmen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan. Untuk membuktikan hipotesis ini digunakan uji F, jika hasil statistik F pada taraf signifikan $\alpha = 5\%$ diperoleh nilai F hitung lebih besar dari F tabel atau dengan nilai probabilitas kesalahan (P) kurang dari 0,05, berarti variabel-variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil analisis regresi terlihat bahwa nilai F hitung adalah sebesar 50,776, dengan nilai probabilitas kesalahan (Sig) sebesar 0,000. Nilai F tabel untuk taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dengan df (5,33) adalah sebesar 2,53. Karena nilai F hitung sebesar 50,776 lebih besar dari nilai F tabel sebesar 2,53, maka variabel-variabel bebas, yaitu pelatihan dan pengembangan (X_1), partisipasi karyawan (X_2), berbagi informasi (X_3), dukungan supervisor (X_4), dan sistem penggajian (X_5) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y), kepercayaan karyawan. Hal ini berarti bahwa hipotesa pertama yang menyatakan bahwa faktor-faktor persepsi karyawan atas sistem manajemen sumber daya manusia yang

berorientasi komitmen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan, terbukti kebenarannya.

4.4.2.2. Pembuktian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa faktor-faktor persepsi karyawan atas sistem manajemen sumber daya manusia yang berorientasi komitmen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan. Untuk menguji hipotesis kedua ini dilakukan uji t untuk masing-masing variabel bebas. Apabila nilai t hitung dengan nilai signifikan t lebih kecil dari tingkat signifikansi α (5%), maka masing-masing variabel memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Hasil analisis uji t dengan taraf signifikan 5% dan $df = 33$, menjelaskan hal-hal sebagai berikut:

1. Variabel pelatihan dan pengembangan (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepercayaan karyawan (Y), dengan tingkat probabilitas kesalahan sebesar 0,009 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 0,05.
2. Variabel partisipasi karyawan (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepercayaan karyawan (Y), dengan tingkat probabilitas kesalahan sebesar 0,001 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 0,05.
3. Variabel berbagi informasi (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepercayaan karyawan (Y), dengan tingkat probabilitas kesalahan sebesar 0,010 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 0,05.

4. Variabel dukungan supervisor (X_4) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepercayaan karyawan (Y), dengan tingkat probabilitas kesalahan sebesar 0,019 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 0,05.
5. Variabel sistem penggajian (X_5) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepercayaan karyawan (Y), dengan tingkat probabilitas kesalahan sebesar 0,014 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 0,05.

Berdasarkan hasil analisis uji t dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Hal ini berarti hipotesis kedua yang menyatakan bahwa faktor-faktor persepsi karyawan atas sistem kerja berorientasi komitmen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan, terbukti kebenarannya.

4.5. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh faktor-faktor sistem kerja yang mendukung orientasi komitmen memiliki pengaruh yang positif terhadap kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Semua faktor-faktor tersebut, yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, pembagian informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian mempunyai andil dalam menumbuhkan kepercayaan karyawan yang lebih tinggi pada perusahaan. Terutama untuk faktor partisipasi karyawan, karena hasil penelitian mengungkapkan bahwa partisipasi karyawan memiliki pengaruh dominan dalam mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk mengajukan solusi

atas permasalahan yang timbul dalam pekerjaan memiliki tingkat partisipasi yang tinggi. Kepercayaan mereka atas perusahaan semakin baik bila mereka diberikan kesempatan lebih banyak untuk berpartisipasi dalam memberikan usulan pemecahan kepada perusahaan. Karyawan kemudian akan merasakan kepuasan yang tinggi pula atas partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan sesuai dengan fungsi pekerjaan menurut jabatan mereka masing-masing. Apabila perusahaan semakin terbuka kepada karyawan untuk mengemukakan ide-ide dan opini mereka, maka kepercayaan karyawan terhadap perusahaan pun akan semakin kuat. Perusahaan perlu menindaklanjuti rekomendasi yang telah diberikan karyawan, karena tindakan ini menghargai karyawan yang merupakan bagian dari perusahaan juga. Adanya kesempatan yang lebih besar yang diberikan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan, mengusulkan solusi, memberikan ide, dan rekomendasi atas permasalahan yang timbul dapat memberikan pengaruh yang signifikan atas kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Faktor kedua yang pengaruhnya tinggi setelah partisipasi karyawan adalah pelatihan dan pengembangan. Pada faktor ini, berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa karyawan mempunyai kesempatan untuk memperoleh pelatihan untuk menambah kemampuan dalam posisi pekerjaannya sekarang. Karyawan juga merasa bahwa mereka menjadi lebih siap dalam menjalankan pekerjaannya setelah adanya pelatihan yang diberikan. Kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan ini menumbuhkan kepercayaan karyawan yang tinggi. Kepercayaan karyawan akan

semakin baik pula dengan pelatihan lebih lanjut untuk menuju jenjang karir yang lebih tinggi.

Faktor ketiga yang memiliki pengaruh cukup tinggi dalam meningkatkan kepercayaan karyawan adalah sistem penggajian. Karyawan menilai bahwa kesesuaian gaji karyawan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan adalah baik. Kesesuaian ini penting karena apabila tidak layak maka karyawan akan merasa bahwa perusahaan hanya mau memanfaatkan mereka tanpa memberikan imbalan setara dengan kerja keras mereka. Hal ini dapat berpengaruh buruk bagi perusahaan, karena karyawan akan mencari perusahaan lain yang memberikan imbalan yang lebih baik dan setara dengan usaha-usaha yang telah dilakukan karyawan dalam bekerja. Kesetaraan gaji karyawan dengan rekan kerjanya juga dinilai telah sesuai. Perusahaan tidak membedakan, apabila jenis pekerjaan dan beban pekerjaan karyawan sama, maka akan mendapatkan imbalan yang nilainya sama pula. Karyawan juga memandang bahwa gaji mereka baik bila dibandingkan dengan karyawan perusahaan lain yang juga memiliki bidang usaha yang sama. Semua hal ini akan mendorong komitmen lebih baik pada karyawan, sehingga karyawan semakin tinggi kepercayaannya terhadap perusahaan.

Faktor dukungan supervisor menempati urutan keempat yang pengaruhnya tinggi terhadap kepercayaan karyawan. Karyawan menilai baik pada hal sikap supervisor dalam mengaplikasikan ide dan usulan karyawan. Supervisor sangat menghargai karyawan dengan melakukan hal ini, kalau memang ide dan usulan benar-benar baik, dan menyumbangkan solusi yang lebih baik terhadap permasalahan

yang terjadi dalam pekerjaan. Penghargaan yang tinggi ini akan semakin menambah kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan juga menilai bahwa hal dukungan supervisor dalam kerja tim dan arahan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaannya sehari-hari juga adalah baik, sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Semakin baik dukungan supervisor terhadap karyawan maka akan semakin baik pula kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Faktor yang pengaruhnya paling rendah adalah berbagi informasi. Penilaian karyawan pada informasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas yang dituangkan dalam prosedur, tujuan dan aturan-aturan, sangat berarti bagi karyawan karena mereka menganggap bahwa apabila informasi untuk tugas dituangkan secara baik dalam prosedur, tujuan dan aturan-aturan, maka kerja karyawan menjadi lebih terarah dan baik pula. Unsur lainnya adalah pertukaran informasi dalam unit kerja karyawan yang dituangkan dalam laporan dan dokumen formal yang rinci. Karena dengan adanya pertukaran informasi ini karyawan dapat mengetahui lebih jauh tentang bagaimana mereka harus bekerja. Faktor-faktor lainnya, yaitu pemberian informasi dan pengetahuan dalam meeting atau selama mengerjakan suatu tugas, kemudahan untuk memperoleh informasi dari unit lain untuk bekerjasama dalam pengambilan keputusan atas suatu tugas, informasi atasan untuk mengeksekusi tugas, serta pemberian informasi yang rinci dan prosedural apabila rekan kerja atau unit lain meminta informasi yang berkaitan dengan tugas kerja, juga dipandang oleh karyawan telah dilakukan dengan baik. Faktor-faktor pembagian informasi ini memberikan

dukungan yang baik pada sistem kerja berorientasi komitmen sehingga meningkatkan kepercayaan lebih baik terhadap perusahaan.

Karyawan yang diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, cenderung memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan. Mereka umumnya lebih berkomitmen terhadap perusahaan dan lebih puas akan pekerjaan mereka. Kepercayaan karyawan yang tinggi terhadap perusahaan juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkualitas. Karyawan yang memiliki kepercayaan yang tinggi atas perusahaan cenderung memiliki kinerja tinggi yang lebih obyektif. Kepercayaan karyawan yang tinggi akan menumbuhkan sikap kerja yang lebih positif bagi karyawan. Pemahaman yang lebih baik atas hubungan antara praktek kerja yang mendukung komitmen karyawan di satu sisi, dan kepercayaan di sisi lain, merupakan hal penting untuk menciptakan kualitas kerja yang lebih baik.

Penelitian ini konsisten dengan penelitian Boselie (2001) dimana persepsi karyawan atas sistem kerja berorientasi komitmen yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor dan sistem penggajian memiliki pengaruh yang positif terhadap kepercayaan karyawan. Faktor partisipasi karyawan menurut penelitian Boselie (2001) juga merupakan faktor yang dominan mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Tujuan sistem kerja berorientasi komitmen adalah untuk memperbaiki sistem kerja dalam manajemen sumber daya manusia sehingga karyawan dapat

meningkatkan kinerja, dan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan dapat dimanfaatkan dengan maksimal.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Hasil penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Hipotesa pertama yang menyatakan bahwa persepsi karyawan atas faktor-faktor sistem kerja berorientasi komitmen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan, terbukti kebenarannya, karena nilai signifikansi F sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) sebesar 5%. Maka persepsi karyawan atas faktor-faktor sistem kerja berorientasi komitmen yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor dan sistem penggajian secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan.
2. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa persepsi karyawan atas faktor-faktor sistem kerja berorientasi komitmen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan, terbukti kebenarannya, karena nilai signifikansi t masing-masing variabel bebas lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) sebesar 5%, dengan nilai *standardized beta* untuk variabel pelatihan dan pengembangan, partisipasi karyawan, berbagi informasi, dukungan supervisor, dan sistem penggajian secara berurutan adalah sebesar 0,265; 0,330; 0,196; 0,201, dan 0,209.

3. Hasil penelitian juga menemukan bahwa faktor partisipasi karyawan merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap kepercayaan karyawan, yang dapat dilihat dari nilai *standardized beta* variabel partisipasi karyawan yaitu sebesar 0,330, yang merupakan nilai *standardized beta* tertinggi.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua tingkat persepsi karyawan atas faktor-faktor sistem kerja berorientasi komitmen adalah baik, yang nampak dalam rata-rata penilaian masing-masing variabel yang memperlihatkan bahwa penilaian karyawan masuk dalam kategori baik.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Faktor partisipasi karyawan merupakan faktor yang dominan dalam mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian karyawan atas faktor partisipasi karyawan adalah baik, untuk itu maka perusahaan perlu menjaga kondisi ini, dan bahkan meningkatkan lagi tingkat partisipasi karyawan dengan memperhatikan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk memberikan opini dan ide-ide, melakukan tindak lanjut atas rekomendasi karyawan, kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengusulkan solusi atas permasalahan yang timbul, serta memberikan kepuasan karyawan atas partisipasinya dalam pengambilan keputusan.

2. Untuk faktor pelatihan dan pengembangan, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penilaian karyawan atas faktor ini juga baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu juga menjaga kondisi ini, dan meningkatkan lagi pelatihan dan pengembangan yang lebih baik bagi karyawannya, sehingga memberikan tambahan kemampuan dan keahlian yang semakin baik. Perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor mengevaluasi kesiapan karyawan dalam pekerjaan setelah adanya pelatihan, kesempatan karyawan untuk memperoleh pelatihan untuk menambah kemampuan, dan kesempatan untuk memperoleh pelatihan lebih lanjut untuk mendapatkan posisi pekerjaan lebih tinggi.
3. Untuk faktor berbagi informasi, hasil penelitian juga menunjukkan kondisi yang sama. Karyawan telah menilai baik pembagian informasi kepada karyawan. Hal ini dirasa penting bagi karyawan, karena mereka merupakan bagian dari perusahaan, berbagai informasi yang diperoleh tentang perusahaan akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah informasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas karyawan dituangkan dalam prosedur, tujuan dan aturan-aturan, informasi dalam unit kerja dipertukarkan melalui laporan dan dokumen formal yang rinci, informasi dan pengetahuan diinformasikan dalam meeting atau selama mengerjakan suatu tugas, karyawan diberikan kemudahan untuk memperoleh informasi dari unit lain untuk bekerjasama dalam pengambilan keputusan atas suatu tugas, atasan menginformasikan bagaimana karyawan mengeksekusi tugas, dan karyawan hendaknya memberikan dengan rinci dan prosedural apabila rekan

- kerja atau unit lain meminta informasi yang berkaitan dengan tugas kerja mereka.
4. Faktor sistem penggajian menunjukkan bahwa karyawan telah menilai baik sistem penggajian yang diterapkan oleh perusahaan. Karyawan merasa bahwa perusahaan telah sesuai dalam menilai keahlian mereka dan memberikan kompensasi yang setara dengan hasil kerja mereka. Hal-hal yang harus diperhatikan terutama adalah kesesuaian gaji karyawan atas pekerjaannya, kesetaraan gaji karyawan dengan rekan kerjanya, dan gaji karyawan yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan lain perusahaan yang sebanding.
 5. Faktor terakhir, yaitu dukungan supervisor, menurut hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan telah menilai baik. Dukungan supervisor telah membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari, ataupun saat karyawan mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Pemahaman yang baik supervisor atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan meningkatkan dukungan yang baik kepada karyawan dalam pekerjaannya. Hal ini menambah kepercayaan yang lebih baik dalam diri karyawan terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, J.B., 1994. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 3(37).
- Banker, R.D., Field, J.M., Schroeder, R.G., and Sinha, K.K. 1996. Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: a longitudinal field study, *Academy of Management Journal*, 4(39).
- Boselie, Paul, Martijn Hesselink, Jaap Pauwe and Ton Van Der Wiele, 2001, Employee Perception on Commitment Oriented Work System: Effects on Trust and Perceived Job Security, *ERIM Report Series Research in Management*, 2 (28).
- Boselie, P., J. Paauwe and P.G.W. Jansen, 2000, *Human Resource Management and Performance: Lessons from The Netherlands*, Invited Paper IIRA 12th World Congress, Tokyo, Japan.
- Das, T.K. and Bing Sheng Teng, 1998, Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy of Management Review*, 3 (23).
- Delbridge, R. and K. Whitfield. 1999. *Employee Perceptions of Job Influence under Varying Forms of Organizational Participation*, invited paper of the first Dutch HRM Network conference, 19 November 1999, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.
- Delery, J.E. and D.H. Doty, 1996, Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 4 (39).
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. 2002. The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, 2001, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, Jilid I, Terjemahan, Edisi 11, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Andi Offset. Yogyakarta.

- Guest, D.E., 1997, Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8.
- Guthrie, J.P., C.S. Spell and R.O. Nyamori. 2002. Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy, *International Journal of Human Resource Management* 13 (1).
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-UGM. Yogyakarta.
- Jones, G. R. and J. M. George. 1998. "The Experience and Evolution of Trust: Implications For Cooperation and Teamwork." *The Academy of Management Review* 23.
- Lawler, Edward E., 1991. *Determining Total Compensation: Strategic Issues, Pay and Organization Development*, Reading, MA. Addison-Wesley.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3).
- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how supervisors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23.
- Nawawi, H. Hadari. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Pertama. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Cetakan Kesebelas. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: *Harvard Business Press*.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. 1996. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3).
- Walton, R.E., 1985. From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, 63: 77-84.

Whitener, E.M., S.E. Brodt, M.A. Korsgaard and J.M. Werner, 1998, Manager as Initiators of Trust an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, 3 (23).

Werther, William B., and Keith Davis, 1993. *Human Resources and Personal Management* 5th ed. New York: McGraw-Hill, Inc

Zand, D. E. 1996. *The leadership triad: Knowledge, trust, and power*. New York: Oxford University Press.



KUESIONER

PENGARUH PERSEPSI KARYAWAN ATAS SISTEM KERJA BERORIENTASI KOMITMEN TERHADAP KEPERCAYAAN KARYAWAN

No. Urut Responden:

Petunjuk Pengisian

1. Mengingat pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berikut sebagai bahan untuk memperoleh data dalam rangka penelitian, maka diminta bantuan dan kesediaan responden untuk memberikan jawaban sejujurnya..
2. Setiap pertanyaan telah disediakan jawaban, responden hanya diminta untuk memilih salah satu jawaban dari 5 (lima) alternatif jawaban yang disediakan yang dianggap paling tepat atau benar, sebagai berikut:
SS = Sangat Setuju
S = Setuju
CS = Cukup Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju
3. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang anda anggap paling tepat. Jika terjadi kesalahan, berilah tanda (=) pada jawaban yang salah dan pilihlah jawaban yang baru.

Terima kasih atas kesediaan dan berkenaan responden dalam memberikan jawaban

FAKTOR-FAKTOR DEMOGRAFI RESPONDEN

1. Usia anda saat ini:
a. Kurang dari 25 tahun b. Antara 25 – 30 tahun
c. Antara 31 – 35 tahun d. Antara 36 – 40 tahun
d. Lebih dari 40 tahun
2. Jenis Kelamin anda:
a. Pria b. Wanita
3. Pendidikan terakhir anda saat ini:
a. SMA/ sederajat b. Diploma/ sederajat c. Sarjana/ sederajat
4. Masa kerja anda di perusahaan:
a. Kurang dari 1 tahun b. Antara 1 – 2 tahun c. Antara 2 – 4 tahun
d. Antara 4 – 5 tahun e. Lebih dari 5 tahun

ASPEK-ASPEK SISTEM KERJA BERORIENTASI KOMITMEN**A. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya memiliki kesiapan dalam pekerjaan karena pelatihan yang diperoleh dari unit kerja saya					
2	Saya memiliki kesempatan yang cukup untuk mengikuti pelatihan untuk menambah kemampuan dalam fungsi pekerjaan saya saat ini					
3	Saya memiliki kesempatan yang cukup untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut untuk mendapatkan fungsi pekerjaan lebih tinggi					

B. PARTISIPASI KARYAWAN

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk memberikan opini dan ide-ide					
2	Rekomendasi saya segera ditindaklanjuti oleh pihak manajemen					
3	Saya didorong untuk memberikan solusi atas permasalahan yang timbul					
4	Saya merasa puas atas partisipasi saya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan fungsi pekerjaan saya					

C. BERBAGI INFORMASI

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Informasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas saya dituangkan dalam prosedur, tujuan dan aturan-aturan					
2	Informasi dalam unit kerja saya dipertukarkan melalui laporan dan dokumen formal yang rinci					
3	Informasi dan pengetahuan seringkali diinformasikan dalam meeting atau selama mengerjakan suatu tugas					
4	Saya diberikan kemudahan untuk memperoleh informasi dari unit lain untuk bekerjasama dalam pengambilan keputusan atas suatu tugas					
5	Atasan menginformasikan bagaimana saya mengeksekusi tugas					
6	Saya memberikan dengan rinci dan prosedural apabila rekan kerja atau unit lain meminta informasi yang berkaitan dengan tugas kerja saya					

D. DUKUNGAN SUPERVISOR

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Supervisor saya menunjukkan apresiasi atas pekerjaan yang telah saya lakukan dengan baik					
2	Gaya kepemimpinan supervisor pada divisi saya mendukung saya untuk melakukan yang terbaik					
3	Supervisor saya selalu siap apabila dibutuhkan					
4	Supervisor saya berkomunikasi secara efektif					
5	Supervisor saya memahami aspek teknis pekerjaan yang saya lakukan					
6	Supervisor saya menstimulasi agar kami mampu bekerja secara tim					
7	Supervisor saya menetapkan tujuan yang jelas					
8	Supervisor saya selalu memotivasi dan memberikan inspirasi					
9	Supervisor saya melibatkan saya dalam perencanaan kerja					
10	Supervisor saya selalu terbuka dan menghargai usulan saya					
11	Supervisor saya mengaplikasikan ide dan usulan saya					
12	Supervisor saya memberi arahan kepada saya untuk melakukan pekerjaan setiap hari					

13	Supervisor saya memperhatikan perkembangan keahlian saya					
----	--	--	--	--	--	--

E. SISTEM PENGAJIAN

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Gaji saya sudah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
2	Saya mendapatkan gaji yang layak dibandingkan rekan kerja saya					
3	Gaji saya lebih baik atau bahkan lebih tinggi dibandingkan dengan gaji perusahaan lain yang sebanding					

KEPERCAYAAN KARYAWAN

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya percaya terhadap keputusan-keputusan yang diambil oleh supervisor saya					
2	Saya percaya pada keputusan-keputusan yang diambil oleh manajer unit kerja saya					
3	Saya percaya pada pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan					

Tabulasi Jawaban Responden Atas Pelatihan dan Pengembangan (X1)

Responden	Pernyataan			Total	Rata-Rata
	1	2	3		
1	3	4	4	11	3.67
2	3	4	3	10	3.33
3	4	4	4	12	4.00
4	4	4	4	12	4.00
5	4	4	4	12	4.00
6	2	3	2	7	2.33
7	3	3	3	9	3.00
8	4	3	4	11	3.67
9	4	5	4	13	4.33
10	3	4	4	11	3.67
11	4	5	5	14	4.67
12	4	3	4	11	3.67
13	3	4	4	11	3.67
14	4	4	5	13	4.33
15	4	4	3	11	3.67
16	4	5	5	14	4.67
17	3	4	4	11	3.67
18	3	4	3	10	3.33
19	4	3	3	10	3.33
20	4	4	3	11	3.67
21	4	4	4	12	4.00
22	3	3	3	9	3.00
23	3	3	3	9	3.00
24	4	3	4	11	3.67
25	4	5	4	13	4.33
26	3	4	4	11	3.67
27	3	4	4	11	3.67
28	5	3	4	12	4.00
29	4	3	4	11	3.67
30	3	3	3	9	3.00
31	3	4	4	11	3.67
32	4	4	5	13	4.33
33	4	4	3	11	3.67
34	4	5	5	14	4.67
35	3	4	4	11	3.67
36	3	4	3	10	3.33
37	4	3	3	10	3.33
38	5	4	5	14	4.67
39	4	4	4	12	4.00

Tabulasi Jawaban Responden Atas Partisipasi Karyawan (X2)

Responden	Pernyataan				Total	Rata-Rata
	1	2	3	4		
1	4	3	4	4	15	3.75
2	3	3	4	3	13	3.25
3	3	4	3	3	13	3.25
4	4	5	4	5	18	4.50
5	4	4	4	4	16	4.00
6	3	4	3	4	14	3.50
7	4	3	3	4	14	3.50
8	3	4	3	4	14	3.50
9	4	4	5	3	16	4.00
10	4	3	4	3	14	3.50
11	5	4	5	5	19	4.75
12	3	4	3	3	13	3.25
13	3	3	4	4	14	3.50
14	5	4	4	5	18	4.50
15	4	4	4	4	16	4.00
16	5	4	5	5	19	4.75
17	4	3	4	4	15	3.75
18	3	3	4	3	13	3.25
19	3	4	3	3	13	3.25
20	4	5	4	5	18	4.50
21	4	4	4	4	16	4.00
22	3	2	3	3	11	2.75
23	4	3	5	4	16	4.00
24	3	4	3	4	14	3.50
25	4	4	5	3	16	4.00
26	4	3	4	3	14	3.50
27	4	5	4	4	17	4.25
28	5	5	5	5	20	5.00
29	4	4	4	4	16	4.00
30	3	3	4	3	13	3.25
31	3	3	4	4	14	3.50
32	5	4	4	5	18	4.50
33	4	4	4	4	16	4.00
34	5	4	5	5	19	4.75
35	4	3	4	4	15	3.75
36	3	3	4	3	13	3.25
37	3	4	3	3	13	3.25
38	4	4	5	3	16	4.00
39	4	3	4	3	14	3.50

Tabulasi Jawaban Responden Atas Pembagian Informasi (X3)

Responden	Pernyataan						Total	Rata-Rata
	1	2	3	4	5	6		
1	3	3	3	4	4	4	21	3.50
2	3	3	3	3	3	4	19	3.17
3	4	5	4	4	5	4	26	4.33
4	3	3	5	5	3	3	22	3.67
5	3	3	3	3	3	3	18	3.00
6	3	3	3	3	3	3	18	3.00
7	4	3	5	4	3	3	22	3.67
8	4	4	4	5	5	5	27	4.50
9	3	3	4	3	5	5	23	3.83
10	5	4	4	4	3	3	23	3.83
11	5	5	4	5	4	4	27	4.50
12	4	4	4	4	3	3	22	3.67
13	2	3	3	4	3	4	19	3.17
14	4	5	4	4	4	5	26	4.33
15	4	3	4	4	4	4	23	3.83
16	4	5	5	4	4	5	27	4.50
17	3	4	4	4	4	4	23	3.83
18	3	4	4	4	4	4	23	3.83
19	3	2	4	3	3	3	18	3.00
20	4	3	3	4	4	3	21	3.50
21	3	3	3	3	3	3	18	3.00
22	3	3	3	3	4	2	18	3.00
23	4	4	3	3	4	2	20	3.33
24	4	4	4	4	4	5	25	4.17
25	5	5	5	5	3	3	26	4.33
26	4	4	4	4	4	5	25	4.17
27	2	3	5	5	3	2	20	3.33
28	4	4	2	3	3	3	19	3.17
29	3	3	4	3	3	3	19	3.17
30	5	5	3	3	2	3	21	3.50
31	4	4	4	4	4	4	24	4.00
32	3	5	5	4	3	3	23	3.83
33	5	3	5	4	5	5	27	4.50
34	4	3	5	3	5	5	25	4.17
35	5	5	4	4	4	3	25	4.17
36	5	3	4	4	3	3	22	3.67
37	4	3	5	5	4	2	23	3.83
38	3	5	5	3	3	3	22	3.67
39	3	4	5	4	3	3	22	3.67

Tabulasi Jawaban Responden Atas Dukungan Supervisor (X4)

Responden	Pernyataan													Total	Rata-Rata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	50	3.85
2	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	46	3.54
3	4	5	4	4	4	4	4	5	2	3	4	4	3	50	3.85
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4.00
5	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	48	3.69
6	4	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	3	36	2.77
7	4	3	3	5	3	3	4	3	3	5	5	5	3	49	3.77
8	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	4	2	43	3.31
9	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	55	4.23
10	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	49	3.77
11	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4	58	4.46
12	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	43	3.31
13	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	45	3.46
14	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	54	4.15
15	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	50	3.85
16	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	58	4.46
17	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	51	3.92
18	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	48	3.69
19	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	48	3.69
20	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	54	4.15
21	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	42	3.23
22	2	3	2	3	4	3	2	2	4	3	2	2	4	36	2.77
23	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	42	3.23
24	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	50	3.85
25	3	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	55	4.23
26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	47	3.62
27	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	45	3.46
28	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	57	4.38
29	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	47	3.62
30	3	3	4	3	3	5	4	3	4	4	5	3	4	48	3.69
31	5	4	5	5	5	3	4	4	3	5	4	4	3	54	4.15
32	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	5	49	3.77
33	3	3	4	3	3	5	4	3	3	4	2	3	2	42	3.23
34	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	49	3.77
35	4	5	5	3	4	3	3	2	4	4	4	5	4	50	3.85
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4.00
37	3	2	3	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	42	3.23
38	4	3	3	4	3	3	4	5	2	3	4	4	2	44	3.38
39	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	44	3.38

Tabulasi Jawaban Responden Atas Sistem Penggajian (X5)

Responden	Pernyataan			Total	Rata-Rata
	1	2	3		
1	4	4	4	12	4.00
2	3	3	3	9	3.00
3	4	5	5	14	4.67
4	4	4	4	12	4.00
5	5	4	4	13	4.33
6	3	3	3	9	3.00
7	4	3	3	10	3.33
8	3	4	4	11	3.67
9	4	4	5	13	4.33
10	4	4	4	12	4.00
11	4	4	5	13	4.33
12	4	4	4	12	4.00
13	4	3	4	11	3.67
14	4	4	4	12	4.00
15	4	5	4	13	4.33
16	5	4	4	13	4.33
17	4	4	4	12	4.00
18	4	4	4	12	4.00
19	5	4	4	13	4.33
20	5	4	4	13	4.33
21	3	3	3	9	3.00
22	2	4	3	9	3.00
23	4	4	2	10	3.33
24	3	4	3	10	3.33
25	4	4	4	12	4.00
26	4	3	4	11	3.67
27	5	3	4	12	4.00
28	4	5	4	13	4.33
29	4	4	4	12	4.00
30	4	4	4	12	4.00
31	3	4	4	11	3.67
32	5	4	4	13	4.33
33	5	4	4	13	4.33
34	5	5	5	15	5.00
35	4	4	4	12	4.00
36	4	4	4	12	4.00
37	3	3	4	10	3.33
38	5	4	4	13	4.33
39	4	4	2	10	3.33

Tabulasi Jawaban Responden Atas Kepercayaan Karyawan (Y)

Responden	Pernyataan			Total	Rata-Rata
	1	2	3		
1	4	3	4	11	3.67
2	3	3	3	9	3.00
3	4	5	4	13	4.33
4	4	4	4	12	4.00
5	4	3	3	10	3.33
6	3	3	2	8	2.67
7	4	3	3	10	3.33
8	4	3	4	11	3.67
9	4	4	4	12	4.00
10	3	4	4	11	3.67
11	5	4	5	14	4.67
12	3	4	3	10	3.33
13	4	3	4	11	3.67
14	4	4	5	13	4.33
15	4	4	3	11	3.67
16	5	5	4	14	4.67
17	4	3	4	11	3.67
18	3	4	4	11	3.67
19	3	3	4	10	3.33
20	4	4	4	12	4.00
21	4	3	3	10	3.33
22	3	3	2	8	2.67
23	4	3	3	10	3.33
24	4	3	4	11	3.67
25	3	4	5	12	4.00
26	3	4	4	11	3.67
27	4	4	4	12	4.00
28	5	4	5	14	4.67
29	4	3	4	11	3.67
30	3	3	4	10	3.33
31	4	3	4	11	3.67
32	5	4	4	13	4.33
33	4	3	4	11	3.67
34	5	5	4	14	4.67
35	4	3	4	11	3.67
36	3	4	4	11	3.67
37	3	3	4	10	3.33
38	4	4	4	12	4.00
39	4	3	4	11	3.67

Tabulasi Seluruh Variabel Penelitian

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	Y
1	3.67	3.75	3.50	3.85	4.00	3.67
2	3.33	3.25	3.17	3.54	3.00	3.00
3	4.00	3.25	4.33	3.85	4.67	4.33
4	4.00	4.50	3.67	4.00	4.00	4.00
5	4.00	4.00	3.00	3.69	4.33	3.33
6	2.33	3.50	3.00	2.77	3.00	2.67
7	3.00	3.50	3.67	3.77	3.33	3.33
8	3.67	3.50	4.50	3.31	3.67	3.67
9	4.33	4.00	3.83	4.23	4.33	4.00
10	3.67	3.50	3.83	3.77	4.00	3.67
11	4.67	4.75	4.50	4.46	4.33	4.67
12	3.67	3.25	3.67	3.31	4.00	3.33
13	3.67	3.50	3.17	3.46	3.67	3.67
14	4.33	4.50	4.33	4.15	4.00	4.33
15	3.67	4.00	3.83	3.85	4.33	3.67
16	4.67	4.75	4.50	4.46	4.33	4.67
17	3.67	3.75	3.83	3.92	4.00	3.67
18	3.33	3.25	3.83	3.69	4.00	3.67
19	3.33	3.25	3.00	3.69	4.33	3.33
20	3.67	4.50	3.50	4.15	4.33	4.00
21	4.00	4.00	3.00	3.23	3.00	3.33
22	3.00	2.75	3.00	2.77	3.00	2.67
23	3.00	4.00	3.33	3.23	3.33	3.33
24	3.67	3.50	4.17	3.85	3.33	3.67
25	4.33	4.00	4.33	4.23	4.00	4.00
26	3.67	3.50	4.17	3.62	3.67	3.67
27	3.67	4.25	3.33	3.46	4.00	4.00
28	4.00	5.00	3.17	4.38	4.33	4.67
29	3.67	4.00	3.17	3.62	4.00	3.67
30	3.00	3.25	3.50	3.69	4.00	3.33
31	3.67	3.50	4.00	4.15	3.67	3.67
32	4.33	4.50	3.83	3.77	4.33	4.33
33	3.67	4.00	4.50	3.23	4.33	3.67
34	4.67	4.75	4.17	3.77	5.00	4.67
35	3.67	3.75	4.17	3.85	4.00	3.67
36	3.33	3.25	3.67	4.00	4.00	3.67
37	3.33	3.25	3.83	3.23	3.33	3.33
38	4.67	4.00	3.67	3.38	4.33	4.00
39	4.00	3.50	3.67	3.38	3.33	3.67

Uji Validitas dan Reliabilitas X2 (Partisipasi Karyawan)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR1	3.7949	.6951	39.0
2.	BUTIR2	3.6923	.6941	39.0
3.	BUTIR3	3.9744	.6684	39.0
4.	BUTIR4	3.8205	.7564	39.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	15.2821	4.6289	2.1515	4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR1	11.4872	2.4669	.7689	.5875
BUTIR2	11.5897	3.1430	.4080	.7832
BUTIR3	11.3077	3.1134	.4532	.7594
BUTIR4	11.4615	2.5182	.6408	.6592

Reliability Coefficients

N of Cases = 39.0

N of Items = 4

Alpha = .7619

Uji Validitas dan Reliabilitas X3 (Pembagian Informasi)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR1	3.6923	.8321	39.0
2.	BUTIR2	3.7179	.8568	39.0
3.	BUTIR3	3.9744	.6107	39.0
4.	BUTIR4	3.8205	.6833	39.0
5.	BUTIR5	3.6154	.7475	39.0
6.	BUTIR6	3.5385	.9416	39.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	22.3590	6.3414	2.8882	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR1	18.6667	6.1754	.3564	.5813
BUTIR2	18.6410	6.1835	.3341	.5906
BUTIR3	18.3846	6.3482	.3270	.5926
BUTIR4	18.5385	6.5182	.3887	.5732
BUTIR5	18.7436	6.3009	.3949	.5681
BUTIR6	18.8205	5.8354	.3560	.5840

Reliability Coefficients

N of Cases = 39.0

N of Items = 6

Alpha = .6251

Uji Validitas dan Reliabilitas X4 (Dukungan Supervisor)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR1	3.7692	.7420	39.0
2.	BUTIR2	3.5641	.6804	39.0
3.	BUTIR3	3.7692	.7767	39.0
4.	BUTIR4	3.7179	.6863	39.0
5.	BUTIR5	3.5641	.6405	39.0
6.	BUTIR6	3.8205	.7564	39.0
7.	BUTIR7	3.6667	.6623	39.0
8.	BUTIR8	3.6410	.8425	39.0
9.	BUTIR9	3.6667	.8377	39.0
10.	BUTIR10	3.7949	.6561	39.0
11.	BUTIR11	3.8718	.7320	39.0
12.	BUTIR12	3.8205	.8545	39.0
13.	BUTIR13	3.5897	.6774	39.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE	48.2564	28.6167	5.3495	Variables 13

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR1	44.4872	24.8880	.4293	.8049
BUTIR2	44.6923	24.9555	.4705	.8018
BUTIR3	44.4872	23.4143	.6119	.7894
BUTIR4	44.5385	25.3603	.4030	.8068
BUTIR5	44.6923	25.7976	.3702	.8091
BUTIR6	44.4359	24.4629	.4787	.8009
BUTIR7	44.5897	24.7746	.5163	.7987
BUTIR8	44.6154	24.5061	.4077	.8075
BUTIR9	44.5897	24.6167	.3968	.8084
BUTIR10	44.4615	25.4130	.4192	.8057
BUTIR11	44.3846	24.0850	.5562	.7947
BUTIR12	44.4359	23.8339	.4793	.8011
BUTIR13	44.6667	25.7618	.3576	.8101

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 39.0

N of Items = 13

Alpha = .8155



Uji Validitas dan Reliabilitas X5 (Sistem Penggajian)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR1	4.0000	.7255	39.0
2.	BUTIR2	3.8974	.5523	39.0
3.	BUTIR3	3.8462	.6704	39.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	11.7436	2.1430	1.4639	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR1	7.7436	1.0378	.3917	.5462
BUTIR2	7.8462	1.3441	.3857	.5482
BUTIR3	7.8974	1.0418	.4763	.4041

Reliability Coefficients

N of Cases = 39.0

N of Items = 3

Alpha = .6036

Uji Validitas dan Reliabilitas Y (Kepercayaan Karyawan)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BUTIR1	3.8205	.6437	39.0
2.	BUTIR2	3.5641	.6405	39.0
3.	BUTIR3	3.8205	.6833	39.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	11.2051	2.1673	1.4722	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BUTIR1	7.3846	1.1903	.4007	.5261
BUTIR2	7.6410	1.1835	.4115	.5108
BUTIR3	7.3846	1.0850	.4323	.4801

Reliability Coefficients

N of Cases = 39.0

N of Items = 3

Alpha = .6062

Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			X1	X2	X3	X4	X5	RESIDUAL
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.699**	.433**	.482**	.579**	.131
		Sig. (2-tailed)		.000	.006	.002	.000	.428
		N	39	39	39	39	39	39
	X2	Correlation Coefficient	.699**	1.000	.196	.446**	.499**	.023
		Sig. (2-tailed)	.000		.233	.004	.001	.889
		N	39	39	39	39	39	39
	X3	Correlation Coefficient	.433**	.196	1.000	.421**	.309	-.076
		Sig. (2-tailed)	.006	.233		.008	.056	.645
		N	39	39	39	39	39	39
	X4	Correlation Coefficient	.482**	.446**	.421**	1.000	.512**	.011
		Sig. (2-tailed)	.002	.004	.008		.001	.945
		N	39	39	39	39	39	39
	X5	Correlation Coefficient	.579**	.499**	.309	.512**	1.000	.275
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.056	.001		.091
		N	39	39	39	39	39	39
	RESIDUAL	Correlation Coefficient	.131	.023	-.076	.011	.275	1.000
		Sig. (2-tailed)	.428	.889	.645	.945	.091	
		N	39	39	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	3.7359	.49109	39
X1	3.7444	.52187	39
X2	3.8205	.53787	39
X3	3.7267	.48089	39
X4	3.7118	.41098	39
X5	3.9136	.48763	39

Correlations

		Y	X1	X2	X3	X4	X5
Pearson Correlation	Y	1.000	.825	.770	.565	.738	.733
	X1	.825	1.000	.669	.489	.571	.613
	X2	.770	.669	1.000	.220	.550	.524
	X3	.565	.489	.220	1.000	.435	.377
	X4	.738	.571	.550	.435	1.000	.570
	X5	.733	.613	.524	.377	.570	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.001	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.089	.000	.000
	X3	.000	.001	.089	.	.003	.009
	X4	.000	.000	.000	.003	.	.000
	X5	.000	.000	.000	.009	.000	.
N	Y	39	39	39	39	39	39
	X1	39	39	39	39	39	39
	X2	39	39	39	39	39	39
	X3	39	39	39	39	39	39
	X4	39	39	39	39	39	39
	X5	39	39	39	39	39	39

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5, X3, X2, X4, X1		Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.941 ^a	.885	.868	.17873

- a. Predictors: (Constant), X5, X3, X2, X4, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.110	5	1.622	50.776	.000 ^a
	Residual	1.054	33	.032		
	Total	9.165	38			

- a. Predictors: (Constant), X5, X3, X2, X4, X1
 b. Dependent Variable: Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.810	.308		-2.629	.013			
	X1	.250	.090	.265	2.784	.009	.825	.436	.164
	X2	.301	.078	.330	3.842	.001	.770	.556	.227
	X3	.201	.073	.196	2.742	.010	.565	.431	.162
	X4	.240	.097	.201	2.478	.019	.738	.396	.146
	X5	.211	.081	.209	2.610	.014	.733	.414	.154

a. Dependent Variable: Y

