

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat PT. Pindad (Persero)**

PT. Pindad (Persero) adalah Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang Produk Militer dan Produk Komersial. Kegiatan PT. Pindad mencakup desain dan pengembangan, rekayasa, perakitan dan fabrikasi serta perawatan. Berdiri pada tahun 1808 sebagai bengkel peralatan militer di Surabaya dengan nama *Artillerie Constructie Winkel (ACW)*, bengkel ini berkembang menjadi sebuah pabrik dan sesudah mengalami perubahan nama pengelola kemudian dipindahkan lokasinya ke Bandung pada tahun 1923. Pemerintah Belanda pada tahun 1950 menyerahkan pabrik tersebut kepada Pemerintah Indonesia, kemudian pabrik tersebut diberi nama *Pabrik Senjata dan Mesiu (PSM)* yang berlokasi di PT. Pindad sekarang ini. Sejak saat itu PT. Pindad berubah menjadi sebuah industri alat peralatan militer yang dikelola oleh Angkatan Darat. PT. Pindad berubah status menjadi *Badan Usaha Milik Negara (BUMN)* dengan nama PT. Pindad (Persero) pada tanggal 29 April 1983, kemudian pada tahun 1989 perusahaan ini berada dibawah pembinaan *Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS)* yang kemudian pada tahun 1999 berubah menjadi PT. *Pakarya Industri (Persero)* dan kemudian berubah lagi namanya menjadi PT. *Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero)*. Tahun 2002 PT. BPIS (Persero)

dibubarkan oleh Pemerintah, dan sejak itu PT. Pindad beralih status menjadi PT. Pindad (Persero) yang langsung berada dibawah pembinaan Kementerian BUMN.

## **2. Misi Perusahaan**

Melaksanakan usaha terpadu di bidang peralatan pertahanan dan keamanan serta peralatan industrial untuk mendukung pembangunan nasional dan secara khusus untuk mendukung pertahanan dan keamanan negara

## **3. Visi Perusahaan**

Menjadi produsen peralatan pertahanan dan keamanan terkemuka di Asia pada tahun 2023 melalui upaya inovasi produk dan kemitraan strategik.

## **4. Organisasi**

Untuk meningkatkan daya saingnya, PT. PINDAD mengembangkan desain organisasi yang fleksibel dan desentralistis sehingga meningkatkan divisi-divisi untuk dapat lebih gesit dalam menjalankan usahanya.

## **5. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia yang bergabung dengan PT. PINDAD adalah paran tenaga profesional yang memiliki kompetensi khusus di bidang teknologi persenjataan, metalurgi, permesinan dan lain-lain. Kemampuan mereka ditempa oleh pengalaman dan pelatihan khusus. Pengembangan SDM mengacu kepada manajemen SDM berbasis kompetensi yang mengintegrasikan semua kebijakan dibidang karir, pelatihan, rekrutmen, penilaian prestasi kerja dan lain sebagainya.

## **6. Bidang Usaha**

Kegiatan usaha didalam pembuatan berbagai macam Produk Militer dan Produk Komersial merupakan inti kegiatan perusahaan ini. Pabrik dan perkantoran yang berada di Bandung dan di Turen Malang serta kantor pemasaran di Jakarta, menunjang keberhasilan bisnis kedua kelompok produk diatas. Kegiatan usaha produk komersial dijalankan oleh empat divisi di Bandung, yaitu: Divisi Mesin Industri dan Jasa yang memproduksi peralatan kapal dan air brake serta mesin industri, Divisi Tempa dan Cor yang memproduksi komponen tempa dan cor. Divisi Kendaraan Khusus yang memproduksi kendaraan-kendaraan fungsi khusus baik untuk keperluan komersial maupun militer, serta Divisi Bahan Peledak Komersial yang memproduksi bahan peledak untuk kepentingan komersial antara lain pertambangan Divisi Senjata yang bergerak dalam kegiatan pembuatan produk militer berupa berbagai jenis senjata laras panjang dan pendek juga berlokasi di Bandung. Satu divisi di Turen Malang memproduksi produk militer lainnya yang berupa berbagai jenis munisi dan bahan peledak militer.

## **7. Jaminan Kualitas**

Kualitas produksi maupun jasa yang memenuhi harapan pelanggan akan berpengaruh terhadap suksesnya bisnis perusahaan. Untuk itu PT. Pindad telah menerapkan sistem manajemen mutu sesuai standar ISO 9001/9002 dan ISO Guide 25. Dalam menjaga komitmen perusahaan terhadap mutu produk, maka motto " tidak ada kompromi untuk kualitas" mendasari pola pikir dan tindakan seluruh jajaran operasional perusahaan. Konsistensi

komitmen manajemen tersebut selalu dipelihara dengan melakukan peningkatan dan penyesuaian sistem manajemen mutu secara berkesinambungan. Dengan demikian diharapkan produk-produk PT. Pindad dapat memenuhi kepuasan pelanggan dan dapat membangun kesetiaan pelanggan terhadap produk-produk PT. Pindad.

## **B. Karakteristik Responden**

Data penelitian yang diperoleh melalui kajian ilmiah dengan menggunakan angket peran saling percaya dengan komitmen organisasi di PT. Pindad (Persero)Turen-Malang yang meliputi usia dan jenis kelamin. Setelah data terkumpul dilakukan analisis menggunakan program *SPSS 16.0 for windows*.

### **1. Deskripsi Usia Responden**

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket maka diperoleh data tentang usia responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden Berdasarkan**  
**Tingkat Umur**

<b>No.</b>	<b>Rentang Umur</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
1.	20-29	7	17.07 %
2.	30-39	11	26.83 %

3.	40-49	14	34.15%
4.	>50	9	21.95 %
H			
A	JUMLAH	41	100 %

Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan umur terdapat 7 orang (17.07%) berumur 20 – 29 tahun, 11 orang (26.83%) berumur 30 – 39 tahun, 14 orang (34.15%) berumur 40 – 49, dan 9 orang (21.95%) berumur lebih dari 50 tahun. Dengan demikian, responden terbanyak adalah yang berusia 40 – 49 tahun, yaitu dengan jumlah 14 orang atau 34.15 % dari total responden 41 orang.

## 2. Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket maka diperoleh data tentang jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden Berdasarkan**  
**Jenis Kelamin**

No.	Jenis kelamin	Frekuensi	Prosentase
1.	Pria	28	68.39 %
2.	Wanita	13	31.71 %
	<b>JUMLAH</b>	<b>41</b>	<b>100 %</b>

Hasil penelitian menunjukkan, berdasarkan jenis kelamin terdapat 28 orang (68.39%) yang berjenis kelamin pria dan terdapat 13 orang (31.71%) berjenis kelamin wanita. Sehingga dari data yang didapat, responden terbanyak adalah responden pria.

### C. Hasil Penelitian

#### 1. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 14 Januari 2013 sampai dengan tanggal 31 Januari 2013.

#### 2. Uji Hasil Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya, di mana  $r$  dapat digunakan rumus:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

$n$  = banyaknya sampel

$X$  = skor item X

$Y$  = skor item Y

Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Hasil uji validitas untuk masing-masing item per variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3. Uji Validitas Item Peran Saling Percaya (X)**

No.	Faktor	No. Item Valid	No. Item Gugur	Jumlah
1.	Memahami teman sejawat	1,5,9,13,17	9,13	5
2.	Membagi tugas	2,6,10,14,18	-	5
3.	Saling membantu	3,7,11,15,19	19	5
4.	Memberikan umpan balik	4,8,12,16,20	12,20	5
<b>TOTAL</b>		15	5	20

Berdasarkan tabel 4.3 tersebut dapat diketahui bahwa dari 20 item pertanyaan variabel Peran Saling Percaya (X), terdapat lima item pertanyaan (item 9, 12, 13, 19 dan 20) yang tidak valid karena memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih kecil daripada  $r_{tabel}$  (0.308) dan nilai signifikansi (Sig.) lebih besar daripada  $\alpha$  (0.05), sedangkan untuk kelima belas item lainnya sudah valid. Kemudian uji validitas untuk item-item pertanyaan variabel Komitmen Organisasi (Y):

**Tabel 4.4. Uji Validitas Item Komitmen Organisasi (Y)**

No.	Faktor	No. Item Valid	No. Item Gugur	Jumlah
1.	Karakteristik personal a. kebutuhan akan berprestasi b. masa kerja c. pendidikan	1,5		5
		9,13	9,13	
		17		
2.	Karakteristik pekerjaan a. umpan balik b. identitas tugas c. kesempatan	2		5
		6		
		10,14		

	berinteraksi d. komunikasi	18	18	
3.	Karakteristik struktural a. Lingkungan kerja b. Fasilitas kerja	3,7,11	7	5
		15,19	19	
4.	Sifat dan pengalaman kerja. a. Keterandalan organisasi b. Perasaan dipentingkan oleh organisasi c. Realisasi harapan anggota di organisasi d. Persepsi terhadap rekan kerja e. Persepsi terhadap perilaku pimpinan			5
		4		
		8		
		12	12	
		16		
	20			
<b>TOTAL</b>		14	6	20

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut dapat diketahui bahwa dari 20 item pertanyaan variabel Komitmen Organisasi (Y), terdapat enam item pertanyaan (item 27, 29, 32, 33, 38 dan 39) yang tidak valid karena memiliki nilai  $r_{hitung}$  lebih kecil daripada  $r_{tabel}$  (0.308) dan nilai signifikansi (Sig.) lebih besar daripada  $\alpha$  (0.05), sedangkan untuk keempat belas item lainnya sudah valid. Kemudian hasil uji reliabilitas kuesioner:

### 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan adalah Alpha Cronbach. Apabila nilai alpha lebih kecil daripada 0.6, maka dinyatakan tidak reliabel, dan sebaliknya

dinyatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua instrumen/pertanyaan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.5. Uji Reliabilitas Instrumen/Pertanyaan**

<b>Variabel</b>	<b>Koefisien Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
Peran Saling Percaya	0.677	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.649	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.5 tersebut dapat diketahui bahwa instrumen/pertanyaan memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach lebih besar daripada 0.6, sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen/pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel atau dapat diandalkan untuk kegiatan proses penelitian yang akan peneliti lakukan.

#### **4. Prosentase Peran Saling Percaya**

Penentuan norma penilaian, dilakukan setelah diketahui nilai Mean (M) dan Standar Deviasi (SD). Norma penilaian yang diperoleh adalah:

a) Mean : 30

b) Standar Deviasi : 10

Berdasarkan hasil penelitian peran saling percaya di PT. Pindad (Persero), diperoleh data Mean sebesar 30 dan Standar Deviasi sebesar 10. Peneliti kemudian mengkategorikan menjadi tiga tingkatan yaitu tinggi, sedang dan rendah. Pembatasan ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui tingkat dan menentukan jarak pada masing-masing kelompok dengan

pemberian skor standar. Pemberian skor standar dilakukan dengan mengubah skor kasar ke dalam bentuk penyimpanan dari Mean dalam suatu Standar Deviasi, dengan menggunakan norma – norma sebagai berikut:

**Tabel 4.6**

**Kategori Tingkat Peran Saling Percaya**

<b>RUMUS</b>	<b>KATEGORI</b>
$X > M + 1SD$	Tinggi
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	Sedang
$X < M - 1SD$	Rendah

<b>Nilai</b>	<b>Kategori</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
$X > 40$	Tinggi	32	78.05%
$20 \leq X < 40$	Sedang	9	21.96%
$X < 20$	Rendah	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>41</b>	<b>100 %</b>

Tabel tersebut menggambarkan frekuensi dan prosentase mengenai peran saling percaya di PT. Pindad (Persero) Turen - Malang. Dari 41 responden, 32 karyawan (78.05%) memiliki peran saling percaya yang tinggi, 9 karyawan (21.96%) memiliki peran saling percaya sedang. Sehingga,

prosentase tertinggi dalam menilai peran saling percaya di PT. Pindad (Persero) Turen - Malang adalah kategori tinggi.

#### 5. Prosentase Komitmen Organisasi

Penentuan norma penilaian, dilakukan setelah diketahui nilai Mean (M) dan Standar Deviasi (SD). Norma penilaian yang diperoleh adalah:

- a) Mean : 30
- b) Standar Deviasi : 10

Berdasarkan hasil penelitian tingkat komitmen organisasi di PT. Pindad (Persero), diperoleh data Mean sebesar 30 dan Standar Deviasi sebesar 10. Peneliti kemudian mengkategorikan menjadi tiga tingkatan yaitu tinggi, sedang dan rendah. Pembatasan ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui tingkat dan menentukan jarak pada masing-masing kelompok dengan pemberian skor standar. Pemberian skor standar dilakukan dengan mengubah skor kasar ke dalam bentuk penyimpanan dari Mean dalam suatu Standar Deviasi, dengan menggunakan norma – norma sebagai berikut:

**Tabel 4.7**

#### **Kategorisasi Tingkat Komitmen Organisasi**

<b>RUMUS</b>	<b>KATEGORI</b>
$X > M + 1SD$	Tinggi
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	Sedang
$X < M - 1SD$	Rendah

Nilai	Kategori	Jumlah	Prosentase
$X > 40$	Tinggi	37	90.24%
$20 \leq X < 40$	Sedang	4	9.76%
$X < 20$	Rendah	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>41</b>	<b>100 %</b>

Tabel tersebut menggambarkan frekuensi dan prosentase mengenai komitmen organisasi di PT. Pindad (Persero) Turen - Malang. Dari 41 responden, 37 karyawan (90.24%) memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan 4 karyawan (9.76%) memiliki komitmen organisasi sedang. Sehingga, prosentase tertinggi dalam menilai komitmen organisasi di PT. Pindad (Persero) Turen - Malang adalah kategori tinggi.

#### 6. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data diperlukan untuk mengetahui distribusi dari data penelitian, apakah memiliki distribusi normal ataukah tidak. Apabila memiliki distribusi normal, maka Korelasi Pearson dapat digunakan. Uji normalitas data yang digunakan adalah uji Kolmogorov Smirnov. Berikut adalah hasil uji normalitas data X dan Y

**Tabel 4.8 Normalitas Data X dan Y**

Variabel	Kolmogorov Smirnov Z	<i>p-value</i>
Peran Saling Percaya	0.879	0.423
Komitmen Organisasi	1.277	0.077

Sumber: data primer diolah (Kolmogorov Smirnov-Z = nilai dari uji normalitas,

*p-value* = probabilitas dari uji Kolmogorov Smirnov-Z)

Dari tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa total skor variabel peran saling percaya dan komitmen organisasi mempunyai distribusi normal, karena nilai *p-value* lebih besar daripada  $\alpha$  (0.05), sehingga dapat dikatakan bahwa total skor variabel saling percaya dan komitmen organisasi mempunyai distribusi normal dan dapat digunakan Korelasi Pearson.

## 7. Uji Linieritas

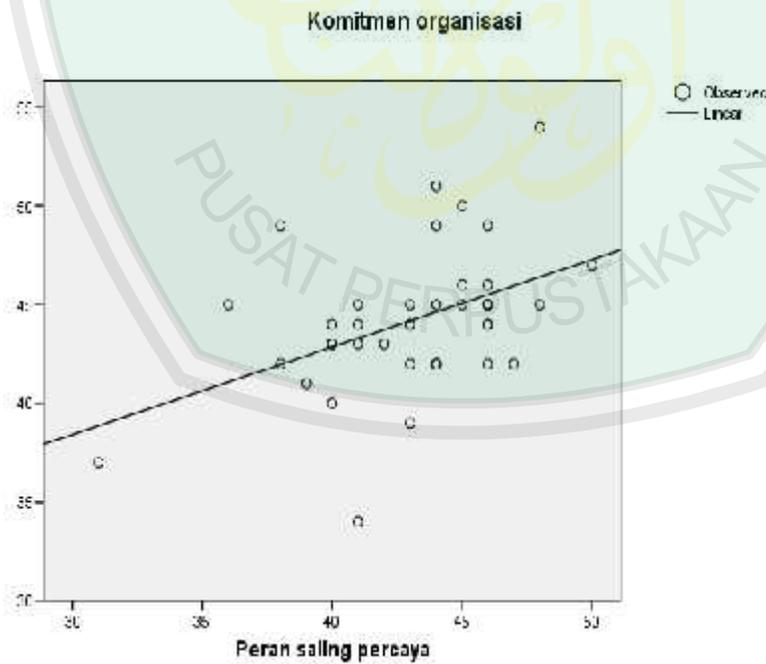
Pengujian linieritas diperlukan untuk mengetahui apakah kedua variabel (antara X dengan Y) memiliki hubungan linier ataukah tidak. Apabila memiliki hubungan linier, maka Korelasi Pearson sesuai digunakan. Berikut adalah hasil uji linieritas data X dan Y:

**Tabel 4.9 Uji Linieritas Data**

Variabel Dependen	Variabel Independen	$F_{hitung}$	$p-value$
Komitmen Organisasi	Peran Saling Percaya	0.995	0.479

Sumber: data primer diolah ( $F_{hitung}$  = F hasil perhitungan SPSS,  $p-value$  = probabilitas dari uji Linieritas)

**4.9.1 Grafik Linieritas**



Dari tabel 4.9 dan grafik 4.9.1 di atas dapat diketahui bahwa total skor variabel peran saling percaya dan komitmen organisasi mempunyai hubungan linier dan menyebar, karena nilai *p-value* lebih besar daripada  $\alpha$  (0.05), sehingga dapat dikatakan bahwa total skor variabel peran saling percaya dengan komitmen organisasi mempunyai hubungan linier dan dapat digunakan Korelasi Pearson. Kemudian analisis dapat dilanjutkan menggunakan Korelasi Pearson.

### 8. Korelasi Pearson

Hasil analisis menggunakan korelasi Pearson:

**Tabel 4.10 Korelasi Pearson**

Variabel Dependen	Variabel Independen	$r_{hitung}$	<i>p-value</i>
Komitmen Organisasi	Peran Saling Percaya	0.452	0.003

Sumber: data primer diolah ( $r_{hitung}$  = nilai Korelasi Pearson hasil perhitungan SPSS, *p-value* = probabilitas dari Korelasi Pearson)

Berdasarkan tabel 4.10 diperoleh hasil korelasi Pearson yaitu  $r_p$  (0.452) dengan *p-value* sebesar 0.003 (*p-value* < 0.05). Karena *p-value* korelasi Pearson memiliki nilai lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $\alpha=0.05$ ) maka dapat ditarik kesimpulan terdapat hubungan antara Peran Saling Percaya dengan Komitmen Organisasi Karena korelasi Pearson bernilai positif, maka dapat

diartikan bahwa semakin tinggi peran saling percaya, maka semakin tinggi/baik pula komitmen organisasi masing-masing individu.

#### **D. Pembahasan**

Komitmen organisasi adalah wujud kesetiaan untuk tetap berada dalam organisasi apapun yang terjadi, kemudian juga identifikasi terhadap hal – hal berkaitan erat dalam dunia organisasi, dan keterlibatan anggota untuk tetap tinggal dalam organisasi demi mencapai tujuan dari organisasi.

Cascio dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktifnya di dalam organisasi. Adanya keinginan seseorang untuk turut aktif dalam organisasi karena pemahaman atau pengetahuan yang dimilikinya tentang organisasi yang dimilikinya. Seberapa besar tahu hal-hal yang terdapat dalam organisasi yang dimiliki. Jadi artinya yang membedakan kemampuan atau sikap komitmen individu didalam organisasi tersebut tergantung dari tingkat pemahaman individu mengenai organisasi yang dijalaninya.

Kemudian Sheldon (Sitat dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap atau orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi orang tersebut terhadap organisasi. Artinya seseorang masuk dalam organisasi itu karena masih ada kaitannya dengan latar belakang dari individu yang bersangkutan. Dengan kata lain, seseorang masuk dalam organisasi karena adanya kesamaan pikiran di

dalamnya. Dengan kesamaan pikir seseorang tetap setia dengan organisasi yang di jalannya.

Jenis-jenis dari bentuk komitmen organisasi tersebut ada tiga jenis komitmen organisasi yang dikemukakan Allen dan Meyer (Sitat dalam Hariyanto,1996) dalam Yulianie,dkk (2003: 261), yaitu:

1) Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Jenis ini berkaitan dengan keterikatan emosional yang dipunyai seseorang dengan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen afektif akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Individu yang memiliki komitmen afektif, berarti individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi. Semakin kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi yang semakin intensif sehingga dirinya akan semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat dari proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya.

2) Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*)

Jenis ini bermakna keberlanjutan keanggotaan individu terhadap suatu organisasi setelah mempertimbangkan kerugian-kerugian dan resiko-resiko yang akan dialaminya kalau meninggalkan organisasi.

3) Komitmen Normatif (*normative commitment*)

Komitmen yang mengandung dimensi moral dan didasarkan pada kesadaran akan kewajiban yang dirasakan serta tanggungjawab yang dipikul oleh seseorang terhadap organisasi. Semakin individu bisa menerima nilai-nilai organisasi dan semakin sesuai nilai pribadi individu dengan nilai

organisasi, akan semakin tumbuh kesadaran bahwa ia telah menerima hak-hak tertentu yang diberikan oleh organisasi.

Porter dalam Kuntjoro (e-psikologi: 2002 ) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan yang bersifat relatif dari individu dalam mendefinisikan keterlibatan individu kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat di tandai dengan tiga hal yaitu : penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dalam organisasi).

Dalam hal ini Steers dalam Kuntjoro (e-psikologi.com: 2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai – nilai organisasi ), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang anggota terhadap organisasinya.

Ada berbagai faktor – faktor yang menjadikan seseorang untuk mau tetap komitmen dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi yang di jalannya. Di antaranya menurut Steers dan Porter dalam Temaluru (2001: 458), yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

- 1) Karakteristik personal atau pribadi, berkaitan dengan kebutuhan berprestasi, masa kerja, usia, pendidikan, dan jenis kelamin anggotanya.

- 2) Karakteristik pekerjaan atau peranan, berkaitan dengan umpan balik, identitas, tugas, kesempatan berinteraksi, dan komunikasi. Karakteristik ini merupakan tantangan pekerjaan yang harus di hadapi anggota dalam bekerja. Bilamana anggota menerima tantangan tersebut, maka secara otomatis anggota akan lebih berkomitmen terhadap organisasi.
- 3) Karakteristik struktural, berkaitan dengan lingkungan kerja seperti tersedianya fasilitas yang mendukung setiap pelaksanaan kerja.
- 4) Sifat dan pengalaman kerja, merupakan keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan oleh organisasi, realisasi harapan anggota di organisasi, persepsi terhadap rekan kerja, dan persepsi terhadap perilaku atasan. Bilamana anggota merasakan adanya pengalaman tersebut di organisasi, maka anggota akan mudah untuk lebih komitmen terhadap organisasi.

Komitmen organisasi menurut Modway, dkk (Kuntjoro dalam e-psikologi.com: 2002) mempunyai dua komponen penting yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku.

Sikap meliputi :

- 1) Identifikasi terhadap organisasi, hal ini berarti anggota mempunyai kesamaan tujuan dengan organisasinya dan ada rasa bangga menjadi bagian dari organisasi
- 2) Keterlibatan sesuai dengan peran dan tanggungjawab pekerjaan, anggota yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan menerima semua tugas dan tanggung jawab akan tugas tersebut.

- 3) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi, adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan anggota .

Kehendak bertingkah laku dalam hal ini meliputi :

- 1) Kesiediaan untuk memajukan usaha, dalam hal ini anggota ikut memperhatikan nasib organisasi atau organisasi.
- 2) Keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, anggota yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi tidak mempunyai alasan untuk keluar dari organisasi mereka akan ikut bergabung dengan organisasi tersebut

Menurut Dunham, Grube dan Castaneda dalam Martini dan Rostiana (2003: 23-24) mengatakan bahwa dari ketiga macam komitmen tersebut diatas, perilaku berkomitmen nampak jelas pada *affective commitment* dan *normative commitment*, daripada *continuance commitment*.

Dengan beberapa penjelasan tersebut, maka dapat didukung dengan hasil penelitian yang telah dianalisis kepada 41 karyawan di PT. Pindad (Persero) Turen-Malang bahwa 37 karyawan (90.24%) mengalami tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Sehingga, di PT. Pindad (Persero) Turen-Malang tingkat komitmen organisasi karyawannya baik.

Rasa saling percaya (*mutual trust*) yang terdapat di antara karyawan yang bekerja di suatu lingkungan kerja tertentu adalah salah satu unsur iklim kerja yang penting, karena kondisi psikososial ini menjadi prasyarat bagi berkembangnya sikap, motif, dan niat orang untuk menjalin kerja sama yang efektif serta munculnya berbagai kekuatan karakter (*character strength*) atau

potensi insani yang biasanya menjadi tumpuan untuk penciptaan nilai. Kondisi psikososial ini bersangkutan dengan suasana hati yang terdapat di antara karyawan yang bekerja dan saling berhubungan di suatu lingkungan kerja tertentu. Jika terdapat rasa saling percaya yang tinggi di suatu lingkungan kerja, karyawan yang bekerja di situ akan menjadi lebih terbuka satu terhadap yang lain, baik pada waktu mengemukakan pendapat dan gagasan mereka maupun dalam kesediaan mereka untuk mendengarkan dengan saksama dan memahami dengan baik apa yang dikatakan pihak lain. Karyawan juga terbebas dari rasa khawatir atau rasa takut, dan merasa tidak terbebani pada waktu mereka perlu mengambil tindakan yang inovatif atau berbeda dari yang sudah biasa dilakukan di lingkungan kerja tersebut. Karyawan yang bekerja juga terbebas dari rasa saling curiga. Segala tindakan dan perilaku dilakukan dengan dilandasi iktikad baik dan dilaksanakan dengan penuh komitmen untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama. Orang biasa mempertanyakan hal-hal yang dianggap dengan iktikad untuk memungkinkan mereka bekerja dengan lebih baik. Tempat kerja yang penuh dengan rasa saling percaya adalah lingkungan kerja yang menggairahkan di mana karyawan yang dapat dipercaya (*trustworthy persons*) akan terdorong untuk bekerja secara maksimal (Frans Mardi Hartanto,2011)..

Jika ada rasa saling percaya di suatu lingkungan kerja, karyawan yang bekerja di situ akan juga lebih mudah menerima gagasan yang dikemukakan pihak lain, termasuk yang dikemukakan oleh pemimpin mereka

sehingga tindak lanjut dapat dilakukan dengan lebih lancar. Jika ada hal-hal yang dirasakan kurang tepat, mereka tidak akan sungkan bertanya atau mempertanyakannya. Orang juga tidak segan mengemukakan gagasan alternatif. Dengan perkataan lain, lingkungan kerja yang penuh rasa saling percaya adalah juga suatu lingkungan kerja yang inovatif, di mana inovasi, kreativitas, dan pembaruan sangat dihargai. Tempat kerja yang penuh rasa saling percaya adalah juga lingkungan kerja yang penuh kepedulian, artinya di situ karyawan saling peduli terhadap kesejahteraan, masa depan, dan keberhasilan orang lain. Di lingkungan kerja seperti ini, karyawan juga ditingkatkan kepekaannya terhadap lingkungan sosial dan alam di sekitarnya. Mereka dibiasakan untuk melihat masalah perusahaan di dalam perspektif yang lebih luas. Mereka juga dibiasakan untuk melihat dan memahami suatu permasalahan dari banyak perspektif, termasuk dari perspektif orang yang berbeda pendapat. Empati (*tepo sliro*) menjadi sikap dasar dari karyawan yang bekerja di lingkungan ini. Rasa saling percaya juga akan mendorong orang untuk mempertanyakan keberadaan dirinya dan main kerjanya. Rasa saling percaya akan mendorong orang untuk melihat tempat kerja mereka bukan sekadar sebagai suatu tempat mereka mencari nafkah, melainkan juga sebagai tempat di mana mereka dapat menemukan makna kehidupan dan kerja serta menunjukkan jati diri mereka yang sejati. Di sini, orang juga akan melihat rekan kerja mereka bukan hanya sebagai orang lain yang kebetulan ditugaskan untuk bekerja sama, melainkan juga sebagai sahabat dengan siapa mereka akan berbagi suka duka dalam mengarungi masa

depan dunia kerja mereka yang penuh tantangan. Mereka melakukan itu dengan penuh semangat untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama atau idealisme yang dapat memberi makna pada kehidupan mereka. Dengan perkataan lain, lingkungan kerja yang penuh rasa saling percaya adalah juga lingkungan yang penuh idealisme di mana orang dapat menemukan makna kehidupan, membangun jati diri mereka secara utuh, dan memberi makna pada kerja mereka. Di sinilah orang menemukan dan merasakan nilai kontribusi mereka, bagi diri mereka sendiri, bagi orang lain, maupun bagi perusahaan atau organisasi di mana mereka bekerja (Frans Mardi Hartanto,2011).

Moorman et al ,1999 (*dalam* Rusdin, 2007) mengemukakan definisi tentang kepercayaan yang tidak jauh berbeda dengan definisi di atas serta menjelaskan adanya pernyataan antara kedua belah pihak yang terlibat dalam suatu hubungan. Salah satu pihak dianggap berperan sebagai *controlling assets* (memiliki sumber-sumber, pengetahuan) sementara pihak lainnya menilai bahwa berbagi penggunaan sumber-sumber tersebut dalam suatu ikatan akan memberikan manfaat. Keyakinan pihak yang satu terhadap pihak yang lain akan menimbulkan perilaku interaktif yang akan memperkuat hubungan dan membantu mempertahankan hubungan tersebut. Perilaku tersebut akan meningkatkan lamanya hubungan dengan memperkuat komitmen di dalam hubungan. Pada akhirnya, kepercayaan akan menjadi komponen yang bernilai untuk menciptakan hubungan yang sukses. Kepercayaan tersebut juga mengurangi risiko dalam bermitra dan

membangun hubungan jangka panjang serta meningkatkan komitmen dalam berhubungan.

Rasa percaya diri (*trust*) adalah konsep yang memiliki dua komponen. Pertama, komponen emosional yang disebutkan sebagai antisipasi yang diyakinkan dan harapan yang penuh kepercayaan. Kedua, komponen intelektual yang didasarkan pada sekumpulan rekaman mengenai performansi yang menginformasikan rasa percaya tersebut. Rasa percaya menghasilkan manfaat kompetitif jangka panjang, pengaturan diri sendiri, efisiensi, performansi yang terinspirasi, serta kapasitas dan arti bagi organisasi (Ciancutti dan Stending, 2001). Hubungan yang didasarkan rasa saling percaya diantara anggota organisasi bukanlah rasa yang timbul begitu saja, tetapi adalah rasa percaya yang sengaja ditumbuhkan. Artinya, bahwa masing-masing anggota organisasi harus bekerja dalam proses yang saling terbuka diri satu dengan yang lainnya. (Gidden, 1995).

Rasa percaya dapat menutupi kekurangan dalam menutupi kekurangan dalam pengetahuan, karena rasa percaya menyebabkan seseorang menaruh kepercayaannya pada keahlian dari orang lain. Dengan mempercayai keahlian orang lain dalam organisasi, akan menyebabkan bawahan percaya terhadap atasan, dan sebaliknya. Hal ini akan mengarah pada terjadinya peraturan pengetahuan di antara anggota organisasi. Rasa saling percaya antara kelompok dapat ditumbuhkan melalui sosialisasi, yaitu melalui pengembangan norma dan nilai bersama, sehingga kelompok-

kelompok tersebut terintegrasi ke dalam satu sistem sosial (Smets, *et al*, 1999).

Berdasarkan teori itulah dapat ditarik kesimpulan bahwa peran saling percaya memiliki hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi. Maka, hasil penelitian yang telah dianalisis dapat memperkuat teori tersebut. Dengan mengambil sampel 41 karyawan di PT. Pindad (Persero) Turen- Malang, dan setelah dikategorikan oleh peneliti menjadi tiga kategori tingkat peran saling percaya, yaitu peran saling percaya tinggi, sedang dan rendah. Dari 41 karyawan terdapat 32 karyawan (78.05%) menilai tingkat peran saling percaya yang tinggi. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa di PT. Pindad (Persero) Turen- Malang menilai peran saling percaya yang diterapkan sudah dalam taraf baik.

Hipotesis dalam penelitian ini diterima dengan hasil penelitian dari kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara peran saling percaya dengan komitmen organisasi karena korelasi Pearson bernilai positif, maka dapat diartikan bahwa semakin tinggi peran saling percaya, maka semakin tinggi/baik pula komitmen organisasi masing-masing individu.