

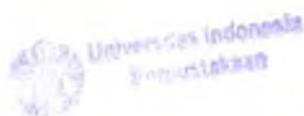


UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN PERILAKU *SHARING* DENGAN
MENINGKATKAN *TRUST* DI ANTARA PEGAWAI PADA
DEPUTI BIDANG PENGAJIAN PERSANDIAN
LEMBAGA SANDI NEGARA**

***IMPROVING SHARING BEHAVIOR BY BUILDING INDIVIDUAL AND
ORGANIZATIONAL TRUST IN
DEPUTI BIDANG PENGAJIAN PERSANDIAN
LEMBAGA SANDI NEGARA***

TESIS



**MOHAMAD IKRO
0806436781**

**FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI
HUMAN CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT
DEPOK, JULI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN PERILAKU *SHARING* DENGAN
MENINGKATKAN *TRUST* DI ANTARA PEGAWAI PADA
DEPUTI BIDANG PENGAJIAN PERSANDIAN
LEMBAGA SANDI NEGARA**

***IMPROVING SHARING BEHAVIOR BY BUILDING INDIVIDUAL AND
ORGANIZATIONAL TRUST IN
DEPUTI BIDANG PENGAJIAN PERSANDIAN
LEMBAGA SANDI NEGARA***

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister



**MOHAMAD IKRO
0806436781**

**FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI
HUMAN CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT
DEPOK, JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun di rujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Mohamad Ikro

NPM : 0806436781

Tanda Tangan :



Tanggal : 5 Juli 2010



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Mohamad Ikro
NPM : 0806436781
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*
Judul Tesis : Meningkatkan Perilaku *Sharing* Dengan Meningkatkan *Trust* Di Antara Pegawai pada Deputi Bidang Pengkajian Persandian Lembaga Sandi Negara.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains, Program Pascasarjana, Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Debora Eflina Purba, S.S., M.Si.



Penguji : Prof. Dr. M. Enoch Markum



DISAHKAN OLEH

Ketua Program Magister Terapan Psikologi
Universitas Indonesia



(Dr. Rudolf Woodrow Matindas)
NIP. 19520108 197603 1 003

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy.)
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 5 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas nikmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini tepat waktu. Tak lupa penulis haturkan shalawat serta salam pada baginda Rasulullah SAW, suri teladan terbaik bagi umat di dunia.

Tesis ini merupakan salah satu syarat menyelesaikan Program Pascasarjana, Program Studi Ilmu Psikologi, Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital And Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Debora Eflina Purba., S.S., M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengoreksi, memberi masukan, saran dan kritik sehingga tesis ini dapat selesai;
2. Prof. Dr. M. Enoch Markum, selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktu dan memberikan banyak masukan terhadap tesis ini;
3. Pimpinan Lemsaneg dan teman-teman di Deputi III Lemsaneg, yang telah membantu penulis dalam memperoleh data dan informasi yang penulis butuhkan untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dekan, Dr. Wilman Dahlan, Bapak dan Ibu dosen pengajar Ilmu Psikologi, Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital And Knowledge Management* yang telah banyak memberikan masukan keilmuan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini;
5. Orang tua tercinta yang selalu memberikan dukungan moril dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Mariyati istri tercinta, Sheima Maimouna dan Adzkaa Haneefa anak tercinta yang selalu memberikan do'a, semangat dan dukungan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
7. Seluruh teman-teman SDM-KM angkatan ke 6, terima kasih atas kerjasama dan bantuan serta masukan-masukannya selama menyelesaikan tesis ini.
8. Teman-teman di bagian Kepegawaian Lemsaneg yang banyak memberi dukungan untuk menyelesaikan tesis ini;

Juga setulusnya rasa terima kasih penulis haturkan bagi para teman dan kolega yang penulis tidak mungkin sebutkan namanya satu per satu. Penulis sangat berharap untuk dapat membalas budi baik mereka. Sekali lagi, terima kasih.

Depok, 5 Juli 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mohamad Ikro
NPM : 0806436781
Program : Pasca Sarjana
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

MENINGKATKAN PERILAKU *SHARING* DENGAN MENINGKATKAN *TRUST* DI ANTARA PEGAWAI PADA DEPUTI BIDANG PENGKAJIAN PERSANDIAN LEMBAGA SANDI NEGARA

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih bentuk, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, serta memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : 5 Juli 2010

Yang membuat pernyataan



(Mohamad Ikro)

ABSTRAK

Nama : Mohamad Ikro
Program Studi : Ilmu Psikologi
Judul Tesis : Meningkatkan Perilaku *Sharing* Dengan Meningkatkan *Trust*
Di Antara Pegawai pada Deputi Bidang Pengkajian
Persandian Lembaga Sandi Negara.

Tesis ini bertujuan untuk mengetahui gambaran *trust* pegawai pada deputi III Lemsaneg, dan melakukan intervensi untuk meningkatkan *trust* pegawai. Dari data dan fakta yang ada peneliti berasumsi bahwa tidak terjadi *sharing* pegawai pada Deputi III Lemsaneg, dan faktor terpenting yang mempengaruhinya adalah *trust*.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif di mana data dikumpulkan dengan instrumen kuesioner. Alat ukur yang digunakan adalah *measuring trust in organization* (paine, 2003), alat ukur ini mengukur *trust* individu dan organisasi. Hasil penelitian adalah *Trust* di antara pegawai pada Deputi III Lemsaneg dapat digambarkan pada dimensi *openness* dan *honesty* tergolong rendah, sedangkan *trust* pegawai terhadap organisasi digambarkan pada semua dimensi tergolong rendah. Intervensi yang digunakan untuk meningkatkan *trust* pegawai dengan menggunakan metode *action research*.

Kata Kunci :

Knowledge sharing, trust, action research

ABSTRACT

Name : Mohamad Ikro
Study Program : Psychological Science
Title : Improving Sharing Behavior by Building individual and Organizational Trust in Deputy Bidang Pengkajian Persandian Lembaga Sandi Negara.

This research is about trust in a governmental institution in Indonesia. The objective of this research is to increase employee's trust, since trust is proved to be one of the strongest variables to influence knowledge sharing behavior amongst the employees. This research employs 51 respondents, all of which are the population of employees in Deputy III Lemsaneg. Instrument used is *Measuring Trust in Organization Questionnaire* by Paine (2003). Result of this research indicates that there is a low trust of the employees to the organization in all dimensions, and the lowest dimension is Openness and Honesty dimension. Among the three intervention methods considered to enhance trust, we use action research method.

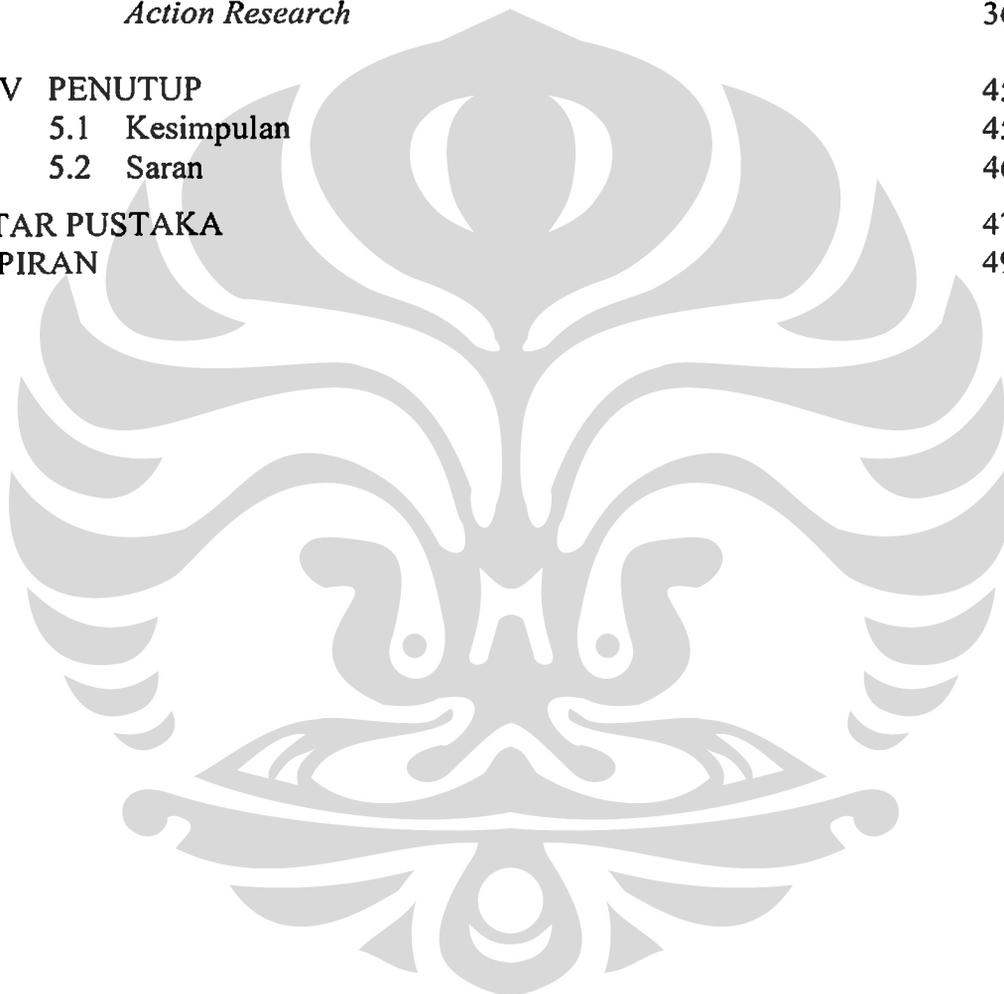
Key Words:

Knowledge sharing, trust, action research

DAFTAR ISI

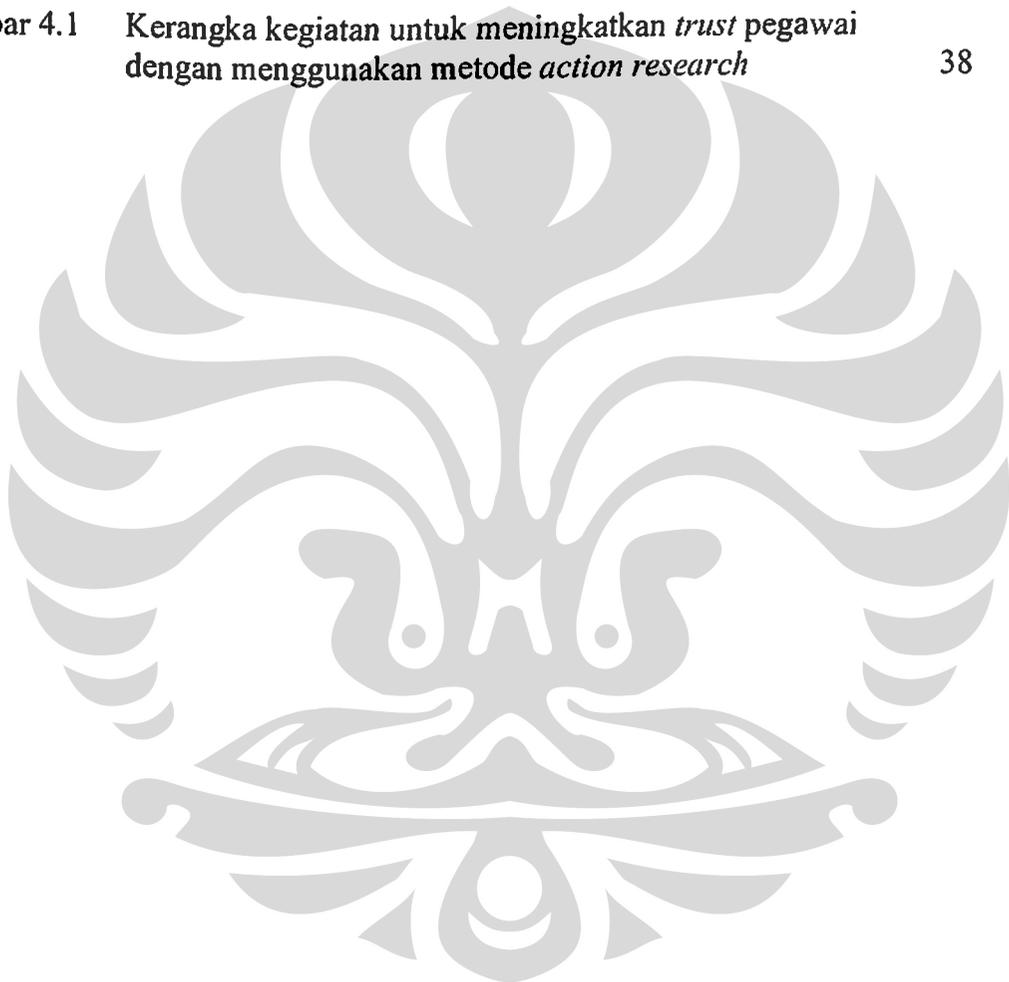
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1 Trust	7
2.2 Knowledge Sharing dan Trust	10
2.3 Intervensi	12
2.3.1 Sistem <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	13
2.3.2 <i>Job enrichment</i>	14
2.3.3 Metode <i>Action research</i>	15
BAB III METODE PENELITIAN	19
3.1 Responden Penelitian	19
3.2 Alat Ukur/Instrumen	19
3.2.1 Deskripsi Alat Ukur	19
3.2.2 Pengujian Alat Ukur	21
3.3 Desain Penelitian	23
3.4 Prosedur Penelitian	24
3.4.1 Tahap persiapan	24
3.4.2 Tahap Pengumpulan Data	24
3.4.3 Tahap Pengolahan Data	24
3.4.4 Tahap Pembahasan	25
3.4.5 Tahap Intervensi	25

BAB IV ANALISIS DAN INTERVENSI	26
4.1 Gambaran Umum Responden	26
4.1.1 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Skor <i>Trust</i>	26
4.1.2 Gambaran Responden Berdasarkan Skor pada Dimensi <i>Trust</i>	27
4.2 Pembahasan	33
4.3 Alternatif Intervensi Membangun <i>Trust</i> Pegawai	34
4.4 Intervensi Membangun <i>Trust</i> dengan Metode <i>Action Research</i>	36
BAB V PENUTUP	45
5.1 Kesimpulan	45
5.2 Saran	46
DAFTAR PUSTAKA	47
LAMPIRAN	49



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Hambatan dalam Knowledge Sharing menurut Szulanski (1996)	11
Gambar 2.2	The Spiral Action Research Kemmis dan Mc Taggart (1988:11)	17
Gambar 4.1	Kerangka kegiatan untuk meningkatkan <i>trust</i> pegawai dengan menggunakan metode <i>action research</i>	38



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Dimensi <i>trust</i> dan definisi operasionalnya	19
Tabel 4.1.	<i>Trust</i> pegawai Deputy III Lemsaneg secara keseluruhan	27
Tabel 4.2.	<i>Trust</i> dimensi <i>openness</i> dan <i>honesty</i> pada pegawai Deputy III Lemsaneg	28
Tabel 4.3.	<i>Trust</i> dimensi <i>Satisfaction</i> pada pegawai Deputy III Lemsaneg	28
Tabel 4.4.	<i>Trust</i> dimensi <i>control mutuallity</i> pada pegawai Deputy III Lemsaneg	29
Tabel 4.5.	<i>Trust</i> dimensi <i>concern for employee</i> pada pegawai Deputy III Lemsaneg	30
Tabel 4.6.	<i>Trust</i> dimensi <i>commitment</i> pada pegawai Deputy III Lemsaneg	30
Tabel 4.7.	<i>Trust</i> dimensi <i>vulnerability</i> pada pegawai Deputy III Lemsaneg	31
Tabel 4.8.	<i>Trust</i> dimensi <i>identification</i> pada pegawai Deputy III Lemsaneg	32
Tabel 4.9.	<i>Trust</i> dimensi <i>Integrity, Dependability</i> dan <i>competence</i> pada pegawai Deputy III Lemsaneg	32
Tabel 4.10	Dimensi <i>Openness</i> dan <i>Honesty</i>	34
Tabel 4.11	Alternatif Intervensi meningkatkan <i>trust</i>	35
Tabel 4.12	Jadwal Kegiatan	40
Tabel 4.13.	Pelaksanaan Kegiatan	41

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	GAMBARAN RESPONDEN
LAMPIRAN II	UJI VALIDASI DAN RELIABILITAS ALAT UKUR
LAMPIRAN III	DAFTAR PERNYATAAN
LAMPIRAN IV	FREKUENSI JUMLAH SKOR



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dampak globalisasi membuat tingginya tingkat kompetisi antar negara. Dinamika perubahan pada lingkungan global tersebut berimbas kepada seluruh aspek kehidupan berbangsa dan bernegara yang selalu berubah dengan cepat, termasuk didalamnya aspek keamanan nasional (kamnas). Perspektif kamnas cakupannya meliputi pertahanan negara, keamanan negara, keamanan publik dan keamanan individu, dimana tanggung jawab untuk mewujudkan kamnas tersebut berada di seluruh komponen bangsa baik individu maupun pemerintah. Fungsi persandian merupakan salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang kamnas yaitu mengatasi ketersediaan jaminan keamanan dalam memperoleh dan memproses informasi/dokumen untuk mengatasi ancaman baik dari dalam negeri maupun kejahatan lintas negara. Fungsi persandian diharapkan dapat memberikan perlindungan keamanan terhadap informasi pribadi maupun publik dalam rangka penegakan kedaulatan negara dan keutuhan wilayah (Lemsaneg, 2010). Persandian merupakan bagian dari sistem pertahanan Negara yang dapat dikategorikan sebagai komponen pendukung yang mempunyai peran dalam pengamanan informasi, disamping TNI sebagai komponen utamanya, yang bertujuan menjaga dan melindungi kedaulatan Negara, keutuhan wilayah NKRI dan keselamatan segenap bangsa dari segala bentuk ancaman. Hal tersebut terdapat dalam Undang-undang nomor 3 tahun 2002 tentang Pertahanan Negara (Lemsaneg, 2010).

Lembaga Sandi Negara (Lemsaneg) sebagai salah satu unsur pemerintah yang berbentuk Lembaga Pemerintahan Non-Departemen melaksanakan tugas pemerintahan di bidang persandian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Visi Lemsaneg adalah “*Terpercaya, Profesional dan Mandiri dalam Persandian tahun 2024*”, dimana salah satu

misinya “*mengoptimalkan potensi nasional dalam hal penelitian dan pengembangan di bidang persandian untuk mendukung kepentingan nasional*”.

Untuk mewujudkan misi tersebut Lemsaneg menjabarkan dalam suatu struktur organisasi Lemsaneg yang diwadahi dalam Deputi Bidang Pengkajian Persandian (Deputi III). Deputi III Lemsaneg menyelenggarakan fungsi pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional di bidang persandian, mengkoordinasikan kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas-tugas persandian, dan fasilitas serta pembinaan kegiatan persandian (Keppres Nomor 103 tahun 2001).

Fungsi Pengkajian pada Deputi III adalah mengkaji dan mengembangkan kriptografi. Namun kondisi yang ada saat ini penelitian dan pengembangan (litbang) pada kedeputian III cenderung stagnan. Dari hasil observasi didapat hasil bahwa jumlah penelitian yang dihasilkan cenderung stagnan. Pada tahun 2007 jumlah inovasi pada Deputi III hanya menghasilkan tujuh penelitian baru sedangkan tahun 2008 cenderung menurun yaitu hanya empat penelitian, dan pada tahun 2009 sebanyak tujuh penelitian baru.

Pada bulan April 2010 dilakukan wawancara pada beberapa orang staf dan pejabat struktural pada deputi III Lemsaneg, untuk memperoleh data dan informasi tentang pelaksanaan penelitian yang ada pada kedeputian III, dan diperoleh hasil bahwa, penelitian yang ada pada kedeputian III dilakukan dengan membentuk grup-grup (tim) pada tiap kajian. Pemilihan ketua tim didasarkan pada senioritas, yaitu senior dalam hal kepangkatan. Kondisi pengetahuan yang ada pada pegawai kedeputian III sangat beragam. Dari 78 pegawainya 7,7% orang berpendidikan S2, 51,3% pegawai berpendidikan S1/DIV, 14,1 % orang berpendidikan DIII, dan 26,9% pegawai berpendidikan SMA/STM. Masing-masing tim dibekali dengan berbagai pelatihan yang menunjang bagi penelitiannya, namun dari hasil wawancara diketahui bahwa jika di dalam tim ada beberapa pegawai yang aktif dan memiliki pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaannya akan dibebankan pekerjaan yang lebih banyak. Maka dapat disimpulkan bahwa di instansi tersebut

pengetahuan belum menyebar dengan baik pada semua anggota tim, dan sebagai akibatnya *knowledge sharing* pun belum berjalan dengan baik.

Dari hasil observasi dan wawancara lebih lanjut terhadap pegawai pada kedeputian III Lemsaneg yang menjadi anggota tim kajian, diperoleh hasil bahwa pegawai tidak melakukan *sharing knowledge* karena mereka merasa tidak mendapatkan *reward* terhadap pengetahuan yang mereka *share*, dan sebagian yang lain merasa tidak menguntungkan bagi posisi pegawai tersebut apabila mereka membagi pengetahuannya kepada yang lain.

Deputi III Lemsaneg tampaknya juga belum mendukung untuk terjadinya *knowledge sharing*, hal ini terlihat dari tidak adanya peraturan yang mengatur tentang perilaku *sharing* pegawai.

Knowledge sharing adalah suatu tindakan yang membuat *knowledge* tersedia bagi orang lain di dalam sebuah organisasi, dimana organisasi maupun pegawai secara nyata akan menciptakan, *sharing*, dan membantu membangun *knowledge* untuk pegawai lainnya (Ipe, 2003). Lin (2007) mendefinisikan *Knowledge sharing* sebagai budaya interaksi sosial, yang melibatkan pertukaran pengetahuan karyawan, pengalaman, dan keterampilan melalui seluruh departemen atau organisasi.

Knowledge sharing sangat penting bagi organisasi karena di dalam kegiatan *knowledge sharing* ada usaha penyelarasan tindakan dengan visi, misi, nilai-nilai organisasi, dan strategi organisasi, akuntabilitas semua anggota tim, fokus pada proses, lebih perhatian pada konsumen dan pesaing organisasi, lingkungan yang kolaboratif, dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi tetapi tetap konsisten dengan tujuan organisasi (Tiwana, 2002). Seandainya *best practices* menyebar dengan baik di dalam organisasi maka *best practices* tersebut dapat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja semua individu dalam organisasi dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi (Szulanski, 2003).

Kerwin dan Woodruff (1998) menemukan adanya hambatan *sharing* dalam tubuh organisasi. Hambatan tersebut menurut Szulanski (1996) bersumber pada kecemburuan antar divisi dan departemen, rendahnya insentif,

trust, dan komitmen, serta *NIH syndrome (Not Invented Here)*. *Trust* dianggap sebagai hal yang sangat penting dalam *sharing knowledge*. "Without trust, knowledge management will fail, regardless of how thoroughly it is supported by technology and rhetoric and even if the survival of the organization depends on effective knowledge transfer" (Davenport & Prusak, 1998). Meskipun sebuah organisasi telah didukung oleh teknologi yang canggih dan kata-kata yang indah tentang pentingnya pengetahuan, jika tidak ada *trust* semua inisiatif *knowledge management* akan gagal.

Trust menurut Paine (2003) adalah kualitas hubungan di antara pegawai dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Paine (2003) menjelaskan bahwa dalam psikologi, penekanan *trust* pada hubungan interpersonal di antara pasangan, teman, kerabat, dan sejenisnya, sedang dalam manajemen bisnis dan komunikasi organisasi, penekannya pada hubungan antar pejabat, pejabat dengan pegawai, dan antara pegawai dengan pegawai lainnya. Paine (2003) membagi *trust* ke dalam 10 dimensi yang meliputi *competence, integrity, dependability/reliability, openness* dan *honesty, vulnerability, concern for employees, identification, control mutuality, satisfaction, dan commitment*.

Kondisi pegawai pada Deputy III Lemsaneg yang tidak ada *sharing* menurut peneliti karena kurangnya *trust*. Hal ini akan dibuktikan dengan melakukan survei *trust* pegawai pada Deputy III Lemsaneg. Jika *trust* pegawai pada Deputy III Lemsaneg rendah, maka akan dilakukan intervensi untuk meningkatkan *trust*, dengan menggunakan metode *action research*.

Alasan peneliti menggunakan metode *action research*, karena *action research* merupakan sebuah metode yang partisipatif, dimana yang diintervensi menyangkut subyek yang mempunyai kebutuhan dan keinginan sendiri, untuk dapat diikat dalam suatu hubungan kolaboratif, dan *trust* sangat dibutuhkan untuk merencanakan, melakukan tindakan, mengobservasi dan mengevaluasi secara bersama dalam suatu *teamwork*. Metode *action research* dapat digunakan untuk meningkatkan *trust* pada semua dimensi *trust*, dan dapat dilakukan untuk mengintervensi seluruh pegawai pada Deputy III Lemsaneg karena metode *action research* bersifat partisipatif dan kolaboratif.

Model *action research* yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan *The spiral model of Action research* dari Kemis dan Mc Taggart (2000:595) dengan langkah-langkah yang dimulai dari perencanaan perubahan, proses pengamatan dan tindakan dari konsekuensi perubahan, merefleksikan proses-proses dan konsekuensinya, merencanakan kembali, tindakan dan pengamatan terhadap tindakan, merefleksikan kembali, dan seterusnya yang akan membentuk suatu model spiral.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, penulis merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut: “bagaimana tingkat *trust* di antara pegawai dan *trust* pegawai terhadap organisasi.”

Peneliti merasa tidak terjadi *sharing knowledge* pada Deputy III Lemsaneg karena tidak adanya kegiatan-kegiatan *sharing* seperti *joint research*, *research day*, juga kurangnya jumlah penelitian, serta adanya pegawai dibebankan pekerjaan yang lebih banyak karena memiliki pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan data awal tersebut, maka peneliti berasumsi bahwa *knowledge sharing* tidak terjadi di Deputy III Lemsaneg, dan faktor terpenting yang mempengaruhinya adalah *trust*.

Untuk itu akan dilakukan survey *trust* kepada pegawai pada Deputy III Lemsaneg. Setelah mengetahui tingkat *trust* pegawai pada Deputy III Lemsaneg, maka akan dilakukan intervensi untuk meningkatkan *trust* pegawai.

1.3. Tujuan Dan Manfaat

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui *trust* pegawai pada deputy III Lemsaneg, sehingga mempengaruhi *knowledge sharing*.
2. Melakukan analisis kuantitatif terhadap *trust* pegawai pada Deputy III Lemsaneg, dan memberikan alternatif solusi untuk meningkatkan *trust* pegawai pada deputy III Lemsaneg, jika dari hasil penelitian didapat *trust* pegawai rendah.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu:

1. Memberikan masukan kepada Deputi III Lemsaneg tentang gambaran *trust* di antara pegawai dan *trust* pegawai terhadap organisasi.
2. Memberikan masukan kepada Deputi III Lemsaneg tentang alternatif solusi untuk membangun *trust* pegawai sehingga dapat meningkatkan *knowledge sharing*.



BAB II

LANDASAN TEORI

Salah satu tugas Deputy III Lemsaneg adalah mengkaji dan mengembangkan kriptografi, namun dari fakta yang ada hasil pengkajian dan pengembangan kriptografi cenderung stagnan. Dari hasil observasi dan wawancara diperoleh hasil bahwa kegiatan penelitian yang ada pada Deputy III Lemsaneg dilakukan dengan membentuk tim dan masing-masing tim di ketuai oleh pegawai yang senior. Tingkat pendidikan dari pegawai cenderung bervariasi, namun dari hasil wawancara diketahui bahwa jika di dalam tim ada beberapa pegawai yang aktif dan memiliki pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaannya akan dibebankan pekerjaan yang lebih banyak, dapat disimpulkan bahwa pengetahuan belum menyebar dengan baik pada semua anggota tim, sehingga mengakibatkan *knowledge sharing* pun belum berjalan dengan baik.

Pada bab ini akan dijelaskan tentang teori-teori yang mendasari pada penelitian ini, yaitu teori tentang *trust*, hubungan antara *knowledge sharing* dengan *trust* dan beberapa alternatif intervensi untuk meningkatkan *trust* pegawai.

2.1. *Trust*

Trust menurut Paine (2003) adalah *trust* adalah kualitas hubungan di antara karyawan dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Paine (2003) menjelaskan bahwa dalam psikologi, penekanan *trust* pada hubungan interpersonal di antara pasangan, teman, kerabat, dan sejenisnya, sedang dalam manajemen bisnis dan komunikasi organisasi, penekanannya pada hubungan antar pejabat, pejabat dengan pegawai, dan antara pegawai dengan pegawai lainnya. Menurut Rousseau, Sitkin, Burt, dan Camerer (1998) "*Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another*". Menurut Rousseau dkk

(1998) *trust* adalah keadaan psikologis individu dimana ada intensi untuk mempercayai orang lain berdasarkan ekspektasi positif bahwa orang tersebut pun memiliki intensi yang baik terhadap dirinya.

Menurut Jones dan George (1998) *trust* adalah konstruk psikologi yang didasarkan pada pengalaman dari hasil interaksi dengan masyarakat melalui nilai-nilai, sikap dan perilaku, serta *moods* dan emosi. Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) mendefinisikan *trust* sebagai kesediaan dari pihak untuk berserah ke dalam kolaborasi pada pihak lain dan sebaliknya, atas dasar pengharapan bahwa tiap pihak akan melakukan aksi-aksi yang bermanfaat bagi pihak lain.

Dalam penelitian ini peneliti memilih definisi Paine (2003) karena Paine tidak hanya menjelaskan *trust* pada hubungan interpersonal antara pegawai dengan pegawai tetapi juga *trust* pada hubungan antara pegawai dengan organisasi. Kondisi *trust* pegawai pada Deputy III Lemsaneg dapat dilihat dari *trust* di antara pegawai yang tergabung dalam tim maupun *trust* pegawai terhadap Deputy III Lemsaneg yang membuat suatu perencanaan kegiatan pengkajian, sehingga peneliti memilih definisi Paine (2003).

Paine (2003) membagi *trust* ke dalam sepuluh dimensi, dimana sepuluh dimensi tersebut dapat digunakan untuk mengukur *trust* dalam suatu organisasi. Untuk mengukur *trust* antar pegawai dapat dilihat pada dimensi *openness* dan *honesty*. Kesepuluh dimensi *trust* tersebut meliputi:

1. *Competence* yaitu keyakinan bahwa organisasi mampu melakukan apa yang sudah ditetapkan. Dapat dilihat bahwa sebuah organisasi dapat berjalan efektif, mampu bersaing dan bertahan di pasar.
2. *Integrity* yaitu keyakinan bahwa suatu organisasi jujur dan adil kepada karyawannya.
3. *Dependability/Reliability* yaitu keyakinan bahwa organisasi akan dapat melakukan apa yang sudah ditetapkan, dan organisasi akan bertindak secara konsisten.

4. *Openness and Honesty* yaitu bagaimana pegawai merasa saling terbuka dan jujur serta tulus dalam memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pegawai lainnya.
5. *Vulnerability* yaitu kerelaan organisasi untuk bergantung pada karyawan, percaya bahwa karyawan kompeten, terbuka dan jujur perhatian pada organisasi dan dapat dipercaya sesuai dengan norma, tujuan dan nilai-nilai organisasi.
6. *Concern for Employees* yaitu kepedulian bagi pegawai termasuk perasaan peduli, empati, toleransi dan keselamatan yang ditunjukkan dalam kegiatan organisasi. Upaya tulus untuk memahami kontribusi ke tingkat tinggi di setiap hubungan.
7. *Identification* yaitu identifikasi untuk mengukur sejauhmana pegawai memegang sasaran umum, norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan yang terkait dengan budaya organisasi. Dimensi ini menunjukkan bagaimana pegawai merasa terhubung kepada pejabat dan rekan kerjanya.
8. *Control mutuality* yaitu tingkat dimana masing-masing pegawai setuju satu sama lain untuk memiliki peluang yang sama untuk saling mempengaruhi satu sama lain. Meskipun biasanya terjadi ketidakseimbangan dalam suatu organisasi, upaya sepihak untuk saling mendominasi pihak lain. Untuk menjaga hubungan supaya stabil, positif, dalam organisasi harus memiliki beberapa tingkat kontrol atas satu pegawai dengan pegawai yang lain.
9. *Satisfaction* yaitu sejauhmana salah satu pihak merasa puas terhadap yang lain karena harapan positif tentang hubungan yang saling memperkuat. Hubungan yang memuaskan juga bisa terjadi ketika hasil yang diterima dari satu pihak lebih baik dari usaha yang dilakukannya. Kepuasan juga dapat terjadi ketika salah satu pihak menjadi dan memelihara hubungan secara positif kepada pihak lain.
10. *Commitment* yaitu sejauhmana salah satu pihak percaya bahwa penting untuk menjaga organisasi dan mengeluarkan energy bagi organisasi dan berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kepercayaannya. Dua

dimensi dari komitmen akan digunakan yaitu *Continuance commitment*, yang mengacu pada pertimbangan untung rugi, dan *affective commitment*, yang berorientasi pada emosional (bertahan dalam organisasi karena keinginannya).

Menurut Paine (2003) masih ada dua dimensi lain yang terkait dengan hubungan organisasi dengan publik yaitu *exchange relationship* dan *communal relationship* namun dalam penelitian ini penulis tidak memakai karena dimensi tersebut lebih tepat digunakan pada swasta, tidak untuk sektor pemerintahan.

2.2. *Knowledge Sharing dan Trust*

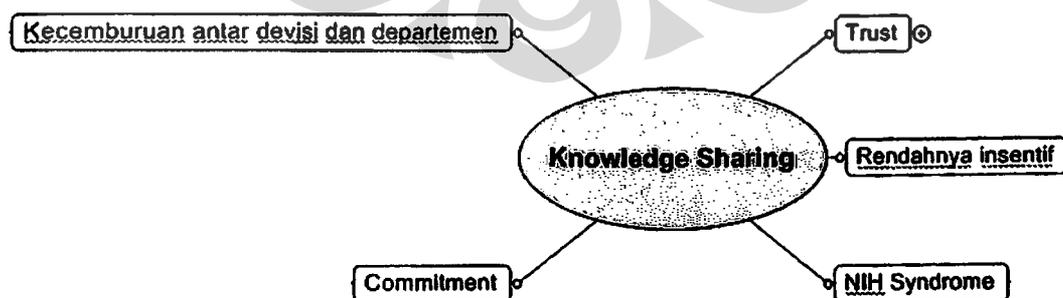
Dalam Nonaka dan Takeuchi (1995) definisi *knowledge* mencakup pengetahuan *tacit* dan eksplisit. *Tacit knowledge* bersifat pribadi, *context-specific knowledge*, dan karena itu sulit untuk merumuskan, dan mengkomunikasikan (Wu, Lin dan Lin, 2006). Menurut Davidson dan Voss (2003) *tacit knowledge* adalah *knowledge pribadi* yang tertanam dalam pengalaman individu dan menyangkut faktor-faktor yang tak berwujud seperti keyakinan pribadi, perspektif, insting dan nilai. Polanyi (1966) menyatakan bahwa satu-satunya cara untuk memperoleh *tacit knowledge* adalah dengan melalui magang dan pengalaman. *Explicit knowledge* dapat digambarkan sebagai pengetahuan yang didapat secara formal, melalui bahasa yang sistematis. Menurut Davidson dan Voss (2003) *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang diucapkan dengan jelas dalam bahasa formal dan mudah diteruskan di antara individu-individu baik secara serempak maupun secara tidak serempak.

Knowledge merupakan aset *intangible* yang akan meningkat ketika dibagi (Halal, 2008). Dengan kata lain, pemilik *knowledge* dapat saling membagi pengetahuannya kepada orang lain, sehingga masing-masing memiliki pengetahuan baru (Halal, 2008). Hal ini mengarah kepada pentingnya *knowledge sharing*.

Ipe (2003) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai suatu tindakan yang membuat *knowledge* tersedia bagi orang lain di dalam sebuah organisasi,

di mana organisasi maupun pegawai secara nyata akan menciptakan, *sharing*, dan membantu membangun *knowledge* untuk pegawai lainnya. Sedangkan Lin (2007) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai budaya interaksi sosial, yang melibatkan pertukaran pengetahuan karyawan, pengalaman, dan keterampilan melalui seluruh departemen atau organisasi.

Knowledge sharing merupakan hal penting karena dapat meningkatkan pengetahuan bukan hanya dari orang yang memiliki tetapi juga orang lain yang diberikan atau mendapatkan pengetahuan tersebut (Halal, 2008; Gurteen, 1999). Gurteen (1999) memberikan beberapa alasan mengapa *knowledge sharing* penting. Pertama, pengetahuan adalah *perishable*, dengan kata lain bahwa pengetahuan semakin pendek usianya (*short-lived*), jika orang tidak menggunakan pengetahuan mereka maka dengan cepat akan kehilangan nilainya. Kedua, *sharing knowledge* adalah suatu proses sinergis di mana orang-orang saling berbagi pengetahuannya, sehingga mereka tidak akan kehilangan pengetahuan malah akan mendapatkan pengetahuan yang lebih. Ketiga, banyak organisasi saat ini membutuhkan upaya kolaboratif dari karyawan mereka. Dengan kata lain, ketika seseorang mencoba untuk bekerja sendiri, maka kecenderungannya akan mengalami kegagalan. Hal ini karena banyak orang membutuhkan orang lain untuk mendukung karya-karya mereka, ketika seseorang terbuka dengan orang lain dan saling berbagi, maka orang lain akan membantu yang akhirnya dapat tercapai tujuan organisasi.



Gambar 2.1
Hambatan dalam Knowledge Sharing menurut Szulanski (1996)

Kerwin dan Woodruff (1992) menemukan adanya hambatan *sharing* dalam tubuh organisasi. Hambatan tersebut menurut Szulanski (1996) bersumber pada kecemburuan antar divisi dan departemen, rendahnya insentif, *trust*, dan komitmen, serta *NIH syndrome (Not Invented Here)*. *Trust* dianggap sebagai hal yang sangat penting dalam *sharing knowledge*, Meskipun sebuah organisasi telah didukung oleh teknologi yang canggih dan kata-kata yang indah tentang pentingnya pengetahuan, jika tidak ada *trust* maka semua inisiatif *knowledge management* akan gagal (Davenport and Prusak, 1998). Hubungan antar pegawai yang berbasis *trust* merupakan prasyarat bagi efektivitas proses *sharing* (Nonaka, 1991) untuk memfasilitasi kolaborasi dalam *sharing* pada *explicit knowledge*, terutama pada *tacit knowledge*.

Trust menjadi bagian penting dalam implementasi *knowledge sharing* dalam organisasi. Dengan *trust* akan muncul keterbukaan dalam berkomunikasi dan *knowledge sharing* akan menyebar ke seluruh lapisan organisasi bahkan lapisan paling bawah yang merupakan ujung tombak organisasi. Dalam *knowledge management*, khususnya *best practices sharing*, tanpa *trust* tidak mungkin terjadi *sharing*, tidak ada keterbukaan dalam penyebaran pengetahuan (Manerep, 2009).

2.3. Intervensi

Untuk meningkatkan *trust* pegawai perlu dilakukan suatu intervensi yang melibatkan dimensi-dimensi *trust*. Banyak literatur yang dapat digunakan untuk meningkatkan *trust*, namun peneliti hanya memilih tiga alternatif yang dapat digunakan untuk meningkatkan *trust* pada dimensi *trust* paine (2003).

Dari beberapa literatur disebutkan bahwa pemberian *reward* dan *punishment* kepada pegawai dapat memotivasi pegawai untuk melakukan perilaku positif yang diinginkan oleh organisasi. *reward* dan *punishment* juga dapat memperkecil perilaku negatif pegawai yang dapat merugikan organisasi. Hal ini dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan *trust*. Sementara *job enrichment* dapat memperkaya pegawai dalam hal pelaksanaan pekerjaannya, organisasi merancang suatu program *job enrichment* melalui suatu analisis

kebutuhan buat pegawainya agar lebih mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepada pegawai, hal ini juga dapat menumbuhkan *trust* pegawai.

Dari kedua literatur tersebut peneliti memilih pemberian *reward* dan *punishment*, juga *job enrichment* sebagai dua alternatif untuk meningkatkan *trust* pegawai.

Salah satu metode partisipatif yang dapat digunakan untuk meningkatkan *trust* pegawai adalah metode *action research*, dimana pegawai dapat berkolaborasi dalam suatu kegiatan yang di rancang bersama sehingga keterikatan tersebut dapat semakin meningkatkan *trust* pegawai. Peneliti memilih metode *action research* sebagai alternatif ketiga untuk meningkatkan *trust* pegawai.

Alternatif intervensi untuk meningkatkan *trust* pegawai pegawai dalam penelitian ini, peneliti memilih tiga alternatif yaitu: dengan membangun sistem *reward* dan *punishment*, *job enrichment* dan metode *action research*.

2.3. 1. Sistem *Reward* dan *Punishment*

Menurut Sudarmo dan Sudita(1998:226), “*Reward* adalah hadiah, imbalan dan penghargaan atas suatu dan menguntungkan bagi perusahaan”. Menurut teori *behaviorisme* Skinner, perilaku yang diberi penguatan (*reward*) cenderung diulang, sedangkan perilaku yang tidak diberi *reward* cenderung akan ditinggalkan/dilupakan/hilang/tidak muncul. Skinner menjelaskan bahwa *reinforce* positif : perilaku yang dikehendaki, perilaku positif, keberhasilan diberi *reward* agar perilaku yang dikehendaki tersebut dipertahankan, diulang. Sedang *reinforce* negatif : berusaha untuk meningkatkan kekuatan atau frekuensi respon dari perilaku yang dikehendaki dengan menghindari adanya stimulus negatif yang memungkinkan adanya respon yang tidak dikehendaki;

Punishment adalah suatu perlakuan tertentu fokusnya bertujuan untuk menghilangkan perilaku yang tidak dikehendaki (ikhshan, 2010). *Reward* dapat berupa hadiah, penghargaan, pujian atau imbalan sedangkan *punishment* dapat berupa hukuman atau sanksi. Melalui pemberian *reward* dan *punishment*,

seorang individu akan berfikir dan memutuskan perilaku sosial mana yang perlu dilakukan (Bandura, 1986).

Dalam sebuah organisasi harus ada usaha dari pihak manajemen untuk meningkatkan perilaku positif, prestasi dan keberhasilan pegawai, dengan memberi *reward*, dan pemberian *punishment* dengan memberi teguran, hukuman, sanksi kepada pegawai yang melakukan perilaku yang negatif, sehingga pegawai menghindari hal tersebut.

Pemberian *reward* dan *punishment* dapat meningkatkan perilaku *trust* pegawai, seorang pegawai dapat meningkatkan kompetensinya apabila dipacu dengan pemberian *reward* dan *punishment*, komitmen pegawai juga dapat ditingkatkan. Namun *integrity* tidak dapat ditingkatkan melalui pemberian *reward* dan *punishment*. Pemberian *reward* dan *punishment* juga memicu keterbukaan dan kejujuran pegawai, sehingga dengan keterbukaan ini semakin meningkatkan kepuasan pegawai.

Penerapan Sistem *reward* dan *punishment* ini dapat meningkatkan *trust* pada beberapa dimensi yaitu *competence*, *commitment*, *openness* dan *honesty*, *identification*, *satisfaction*, namun tidak semua dimensi dapat di tingkatkan melalui *reward* dan *punishment* seperti dimensi *integrity*, *vulnerability* dan dimensi lainnya. Pemberian *punishment* juga dapat menjadikan pegawai akan diliputi perasaan takut terhadap sanksi atau hukuman sehingga sistem *reward* dan *punishment* hanya berjalan sebentar saja pada saat sistem tersebut diberlakukan selanjutnya cenderung tidak berjalan lagi.

2.3.2 *Job Enrichment*

Job enrichment merupakan program pemerdayaan pekerjaan dengan merancang suatu pekerjaan yang dapat memuaskan seseorang dalam bekerja. Beberapa efek yang kebosanan, kurangnya fleksibilitas, dan ketidakpuasan karyawan pada pekerjaannya (Leach & Wall, 2004). Cunningham dan Eberle (1990) menjelaskan bahwa Agar program *Job enrichment* menghasilkan hasil yang positif maka harus membuat suatu analisis kebutuhan akan pegawai dan kebutuhan dari organisasi.

Menurut Orpen, (2001) ada beberapa pengaruh *job enrichment* yaitu: pegawai lebih kaya dalam pekerjaannya dari sebelumnya; *job enrichment* menyebabkan peningkatan yang signifikan dalam kepuasan kerja karyawan, keterlibatan kerja, dan motivasi internal; *job enrichment* juga menyebabkan penurunan yang signifikan dalam absensi dan perpindahan, namun *job enrichment* berdampak kecil pada kinerja.

Penerapan *job enrichment* kepada pegawai akan semakin meningkatkan kompetensi pegawai dengan program-program pengkayaan pegawai dalam suatu pekerjaan, komitmen pegawai pada organisasi juga akan semakin terbangun. Pegawai akan semakin mandiri dan integritas terhadap organisasi semakin meningkat jika program *job enrichment* diterapkan. Dasi segi kepuasan pegawai terhadap organisasi juga akan semakin meningkat karena pegawai merasa mendapat kesempatan melaksanakan program tersebut.

Dapat dikatakan bahwa penerapan *job enrichment* dapat meningkatkan perilaku *trust* pegawai, pada semua dimensi yaitu dimensi *competence, commitment, openness dan honesty, identification, satisfaction, integrity, dependability, control mutuality, concern for employees, dan vulnerability.*

Namun pada *job enrichment* tidak memungkinkan untuk dilaksanakan oleh semua pegawai, sementara yang akan di tingkatkan adalah *trust* pada seluruh pegawai Deputy III Lemsaneg. Apabila *job enrichment* dilaksanakan untuk sebagian pegawai pun harus melalui tahapan analisis kebutuhan pegawai dan kebutuhan organisasi yang cukup akurat.

2.3.3 Metode *Action Research*

Action research adalah menciptakan pengetahuan baru berdasarkan penyelidikan yang dilakukan dalam waktu tertentu dan biasanya dalam konteks praktis (Koshy, 2005). Menurut Sulipan (2009) *action research* didefinisikan sebagai penelitian yang berorientasi pada penerapan tindakan dengan tujuan peningkatan mutu atau pemecahan masalah pada sekelompok subyek yang diteliti dan mengamati tingkat keberhasilan atau akibat tindakannya, untuk kemudian diberikan tindakan lanjutan yang bersifat penyempurnaan tindakan

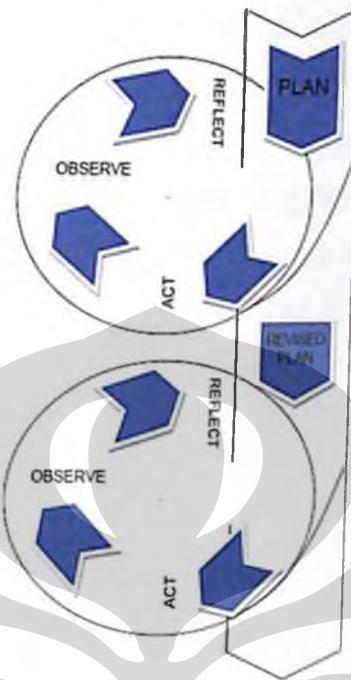
atau penyesuaian dengan kondisi dan situasi sehingga diperoleh hasil yang lebih baik. Menurut Kurt Lewin (1946) *action research* adalah “*a comparative research on the conditions and effects of various forms of social action and research leading to social action*” that uses “*a spiral of steps, each of which is composed of a circle of planning, action, and fact-finding about the result of the action*”. Merupakan suatu penelitian yang komparatif pada suatu kondisi dan suatu penelitian yang mengarah kepada aksi sosial dengan menggunakan langkah spiral, yang terdiri dari lingkaran perencanaan, tindakan dan pencarian fakta yang merupakan hasil dari sebuah aksi. *Action research* menggabungkan tindakan substantif dengan prosedur penelitian (Hopkin, 2002:41).

Ada beberapa model *action research* namun dari berbagai model peneliti memilih model Kemis and Mc Taggart (2000:595), karena dalam model ini lebih partisipatif sehingga dapat di kolaboratif dalam intervensi untuk meningkatkan *trust* di antara pegawai pada Deputy III Lemsaneg.

Model Kemis and Mc Taggart (2000:595) seperti pada gambar 2.1 memperkenalkan *The spiral model of Action research*, model dari *action research* yang dimulai dari :

- a. perencanaan perubahan,
- b. proses pengamatan dan tindakan dari konsekuensi perubahan,
- c. merefleksikan proses-proses dan konsekuensinya
- d. merencanakan kembali,
- e. tindakan dan pengamatan terhadap tindakan,
- f. merefleksikan kembali
- g. dan seterusnya

langkah-langkah tersebut membentuk suatu spiral membentuk suatu model spiral.



Gambar 2.2. The Spiral Action Research
Kemmis dan Mc Taggart (1988:11)

Metode partisipatif dengan menggunakan metode *action research* dapat dilaksanakan untuk mengkolaborasi bersama seluruh pegawai pada Deputy III Lemsaneg dengan suatu program *research*, sehingga dalam kolaborasi tersebut dapat terbangun komitmen bersama, integritas pegawai, keterbukaan dan kejujuran di antara pegawai, kepedulian pegawai dengan pegawai yang lainnya. Kolaborasi ini juga dapat meningkatkan kompetensi pegawai, kepuasan pegawai terhadap organisasi juga dapat terbangun.

Penerapan metode *action research* dapat dipakai dalam meningkatkan perilaku *trust* pegawai, dan metode ini juga dapat meningkatkan *trust* pada semua dimensi, yaitu pada dimensi *competence, commitment, openness dan honesty, identification, satisfaction, integrity, dependability, control mutuality, concern for employees, dan vulnerability*. Dalam pelaksanaannya metode *action research* dapat melibatkan seluruh pegawai pada Deputy III Lemsaneg untuk berpartisipasi, sehingga metode ini sangat komprehensif untuk meningkatkan *trust* pegawai.

Dari alternatif intervensi untuk meningkatkan *trust* peneliti memilih menggunakan metode *action research*, karena metode *action research* dapat mengintervensi seluruh dimensi *trust*, dan dapat dilaksanakan untuk seluruh pegawai pada Deputi III Lemsaneg. Disamping itu juga metode *action research* merupakan metode yang partisipatif, dimana yang diintervensi menyangkut subyek yang mempunyai kebutuhan dan keinginan sendiri, untuk dapat diikat dalam suatu hubungan kolaboratif, dan *trust* sangat dibutuhkan untuk merencanakan, melakukan tindakan, mengobservasi dan mengevaluasi secara bersama dalam sebuah *teamwork*.



BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini dibahas mengenai responden penelitian, alat ukur penelitian yang meliputi deskripsi alat ukur, uji validasi dan reliabilitas alat ukur. Pada bab ini juga membahas prosedur penelitian dan desain penelitian.

3.1 Responden Penelitian

Responden penelitian ini terdiri dari seluruh pegawai pada Deputy III Lembaga Sandi Negara yang masih aktif bekerja dari staf sampai eselon III. Responden dalam penelitian ini berjumlah 59 pegawai, terdiri dari lima pejabat struktural eselon III, 54 pegawai fungsional (staf). Responden telah bekerja minimal 3 bulan, dengan alasan pegawai telah mengikuti masa percobaan sebelumnya. Dengan demikian, responden diharapkan sudah dibekali dengan nilai-nilai dan tujuan dari organisasi khususnya Deputy III, dan sudah mengetahui tugas-tugasnya dengan baik. Gambaran terinci tentang responden penelitian dapat dilihat pada lampiran I.

3.2. Alat Ukur/ Instrumen

3.2.1 Deskripsi Alat Ukur

Paine (2003) membagi *trust* ke dalam sepuluh dimensi, definisi operasional untuk masing-masing dimensi dapat terlihat pada table 3.1.

Tabel. 3.1 Dimensi *trust* dan definisi operasionalnya

Dimensi <i>Trust</i>	Indikator	Pertanyaan Butir	Jumlah
<i>Integrity, Competence, Dependability/Reliability</i>	Organisasi jujur dan adil	1,2,7	8 item
	Organisasi berjalan efektif, dapat bersaing dan bertahan di pasar.	5,6,8	
	Organisasi dapat melakukan apa yang sudah ditetapkan, Organisasi akan bertindak secara konsisten dan <i>dependably</i>	3,4	
<i>Openness and Honesty</i>	Ketepatan informasi yang digunakan bersama-sama, ketulusan dalam	30,31,32, 33,34,35,	8 item

	berkomunikasi.	36,37	
<i>Vulnerability</i>	Ketergantungan Organisasi kepada Pegawainya,	54,55,56, 57,58,59	6 item
<i>Concern for Employees</i>	kepedulian bagi pegawai termasuk perasaan peduli, empati, toleransi dan keselamatan pegawai. Upaya tulus untuk memahami kontribusi ke tingkat tinggi di setiap hubungan	38,39,40, 41,42,53, 44	7 item
<i>Identification</i>	Mengukur sejauh mana pegawai memegang sasaran umum, norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan yang terkait dengan budaya organisasi. Dimensi ini menunjukkan bagaimana pegawai merasa terhubung kepada pejabat dan rekan kerjanya.	45,46,47, 48,49,50, 51,52,53	9 item
<i>Control mutuality</i>	Untuk menjaga hubungan supaya stabil, positif, dalam organisasi harus memiliki beberapa tingkat kontrol atas satu pegawai dengan pegawai yang lain.	9,10,11, 12,13,14, 15	7 item
<i>Satisfaction</i>	Salah satu pihak merasa puas terhadap yang lain karena harapan positif tentang hubungan yang saling memperkuat. Hasil yang diterima dari satu pihak lebih baik dari usaha yang dilakukannya. Salah satu pihak memelihara hubungan secara positif kepada pihak lain.	22,23,24, 25,26,27, 28,29	8 item
<i>Commitment</i>	Salah satu pihak berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kepercayaan. Dua dimensi dari komitmen yaitu <i>Continuance commitment</i> , yang mengacu pada tindakan tertentu, dan <i>affective commitment</i> , yang berorientasi pada emosional.	16,17,18, 19,20,21	6 item

Alat ukur *trust* terhadap organisasi yang dikembangkan oleh Paine (2003) terdiri dari 65 pernyataan yang terdiri dari: 11 pernyataan *trust* yang meliputi dimensi *integrity*, *competence* dan *dependability*, 8 pernyataan dimensi *control mutuality*, 8 pernyataan dimensi *commitment*, 8 pernyataan dimensi *satisfaction*, 7 pernyataan dimensi *concern for employees*, 8 pernyataan

dimensi *openness and honesty*, 9 pernyataan dimensi *identification*, dan 6 pernyataan dimensi *vulnerability*.

.Alat ini berbentuk skala Likert yang masing-masing pernyataan harus diisi dengan cara memberi tanda *checklist* (✓) pada kolom yang terdiri dari SS, S, AS, ATS, TS, STS. Masing-masing kolom menerangkan:

- SS = sangat setuju dengan pernyataan
- S = setuju dengan pernyataan
- AS = agak setuju dengan pernyataan
- ATS = agak tidak setuju dengan pernyataan
- TS = tidak setuju dengan pernyataan
- STS = sangat tidak setuju dengan pernyataan

Uji validitas dan reliabilitas alat ukur ini dilakukan uji coba alat ukur terhadap 30 responden.

3.2.2. Pengujian Alat Ukur

3.2.2.1 Uji Validitas Alat Ukur

Ciri dari alat ukur yang baik adalah *valid* atau sah. Validitas sebuah alat ukur dijelaskan oleh Kerlinger (2002) melalui pertanyaan: Apakah suatu alat ukur benar-benar mengukur hal yang memang hendak diukur? Dalam pertanyaan tersebut yang ditekankan adalah “apa yang sedang diukur”. Jadi validitas suatu alat ukur mencerminkan ketepatan alat ukur dalam mengukur sesuatu. Validitas adalah kesesuaian antara skor tes atau pengukuran dengan kualitas yang diyakini akan diukur (Kaplan & Saccuzzo, 1989). Sedangkan Anastasi (1990) menyatakan validitas tes berkaitan dengan apa yang diukur oleh alat ukur dan seberapa baik alat ukur melakukannya.

Pada penelitian ini, pengujian validitas dilakukan melalui *construct validity*. Karena semua skala pengukuran berbentuk *summated rating* maka cara yang paling tepat untuk memilih butir pernyataan yang sah adalah dengan melakukan analisis butir pernyataan yaitu dengan melakukan perhitungan korelasi antar butir pernyataan dengan skor total skala (Pedhazur & Schmelkin,

1991). Cara ini termasuk dalam perhitungan konsistensi internal atau keselarasan butir soal (Anastasi, 1990).

Hasil uji validitas pernyataan dengan Cronbach Alpha menunjukkan pernyataan-pernyataan yang dinyatakan valid yaitu pernyataan yang memiliki koefisien korelasi dengan skor total skala di atas 0,207 berdasarkan rumus *Pearson's Product Moment*. Penentuan ini didasarkan pada tabel Q (Guilford & Fruchter, 1981) untuk $df = 88$ pada l.o.s 0,05.

Dari 65 item butir pernyataan setelah diujikan kepada 30 orang responden dengan menguji validasi semua item dan menguji perdimensi maka didapat hasil sebagai berikut :

1. Untuk dimensi *integrity*, *competence* dan *dependability*, pernyataan-pernyataan yang valid adalah pernyataan nomor 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, sedangkan pernyataan-pernyataan yang dinyatakan tidak valid karena tidak memiliki korelasi dengan skor total yaitu pernyataan nomor 8 ($r = -0,115$), 9 ($r = -0,184$), 10 ($r = -0,044$) seperti terlihat pada tabel 3 Lampiran II.
2. Untuk dimensi *control mutuality*, pernyataan-pernyataan yang valid adalah pernyataan nomor 12, 13, 15, 16, 17, 18 dan 19, sedangkan pernyataan yang dinyatakan tidak valid karena tidak memiliki korelasi dengan skor total yaitu pernyataan nomor 14 ($r = 0,198$), seperti terlihat tabel 5 lampiran II.
3. Untuk dimensi *commitment* Pernyataan-pernyataan yang valid adalah pernyataan nomor 20, 21, 22, 25, 26 dan 27, sedangkan pernyataan yang dinyatakan tidak valid karena tidak memiliki korelasi dengan skor total yaitu pernyataan nomor 23 ($r = 0,174$) dan 24 ($r = 0,115$) seperti terlihat pada tabel 7 lampiran II.
4. Untuk dimensi *satisfaction*, *concern for employees*, *openness* dan *honesty*, *identification* dan *vulnerability* semua itemnya valid seperti terlihat pada tabel 8, 9, 10, 11 lampiran II.

3.2.2.2 Uji Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas dalam bahasa sehari-hari bersinonim dengan keterandalan atau konsistensi (Cohen & Swerdlik, 2005). Reliabilitas adalah pengujian mengenai sejauhmana skor tes bebas dari kesalahan (Kaplan & Saccuzzo, 1989; Pedhazur & Schmelkin, 1991). Menurut Anastasi (1990), reliabilitas mengacu pada konsistensi skor responden yang sama jika dites kembali dengan tes yang sama pada saat yang berbeda, atau dengan tes yang memiliki butir soal yang ekuivalen. Ini berarti, reliabilitas berkaitan dengan konsistensi dan keakuratan pengukuran. Dalam pengukuran reliabilitas, alat ukur menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya (Suryabrata, 2003).

Reliabilitas suatu alat ukur secara kuantitatif dinyatakan dengan koefisien reliabilitas. Karena semua skala yang digunakan menyediakan enam alternatif jawaban maka teknik statistik yang tepat untuk menguji reliabilitas skala berdasarkan konsistensi internal dari skala adalah teknik Cronbach Alpha (α). Menurut Crocker (1986) alat ukur dapat dikatakan reliabel jika memiliki koefisien $\geq 0,7$.

Uji reliabilitas terhadap 59 item setelah dikurangi item-item yang tidak *valid*, dengan teknik *internal consistency* menghasilkan koefisien *Alpha Cronbach trust* sebesar 0.966 seperti terlihat pada tabel 12 lampiran II, yang berarti alat ukur *trust* memiliki internal konsistensi yang tinggi atau bersifat homogen.

Sedangkan konsistensi internal berdasarkan penghitungan uji reliabilitas diperoleh koefisien Alpha Cronbach pada *integrity, competence* dan *dependability* sebesar 0,826, *control mutuality* sebesar 0,829, *commitment* sebesar 0,716, *satisfaction* sebesar 0.834, *concern for employees* sebesar 0.856, *openness and honesty* sebesar 0,834, *identification* sebesar 0.794 dan *vulnerability* sebesar 0,806. Ini berarti setiap komponen memiliki konsistensi internal yang tinggi atau bersifat homogen pada dimensi-dimensinya seperti terlihat pada tabel 13 lampiran II.

3.3. Disain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode non-eksperimental (tidak ada perlakuan/ *treatment* atau manipulasi terhadap variabel

penelitian), yaitu suatu penelitian dimana variabel yang akan diukur sudah melekat dalam diri para responden. Peneliti menghimpun fakta dalam suatu rancangan penelitian sehingga dapat dilakukan analisis terhadap fakta-fakta tersebut dalam suatu kerangka pemikiran. Menurut Kerlinger (2002), metode penelitian ini disebut juga dengan *Ex-post Facto*.

3.4. Prosedur Penelitian

3.4.1 Tahap persiapan

- a. Melakukan observasi awal untuk mendapatkan gambaran fenomena *knowledge sharing* yang ada pada pegawai Lemsaneg khususnya pada Deputy Pengembangan Persandian.
- b. Melakukan studi kepustakaan untuk mendapatkan gambaran dan landasan teoretis mengenai variabel yang akan diteliti.
- c. Menyusun usulan rancangan penelitian sesuai permasalahan yang diteliti.
- d. Menetapkan populasi penelitian.
- e. Menentukan teknik pengambilan data
- f. Menentukan alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian.

3.4.2 Tahap Pengumpulan Data

- a. Menentukan populasi penelitian yaitu pegawai pada kedeputian III yang sesuai dengan kriteria penelitian.
- b. Mendatangi subjek penelitian untuk menjelaskan maksud penelitian dan meminta kesediaan untuk bekerja sama dalam penelitian.
- c. Melaksanakan pengambilan data berupa meminta subjek untuk mengisi alat ukur berupa kuisisioner.

3.4.3 Tahap Pengolahan Data

- a. Mengumpulkan data yang telah diperoleh dari subjek penelitian.

- b. Melakukan skoring hasil setiap alat ukur yang telah diisi dan meranking data.
- c. Melakukan perhitungan data yang diperoleh dari hasil skoring subjek dan mentabulasikannya.
- d. Melakukan analisis data dengan menggunakan metode statistik.

3.4.4 Tahap Pembahasan

- a. Mendeskripsikan hasil kuisisioner subjek.
- b. Melakukan analisis dan pembahasan berdasarkan teori-teori dan kerangka berpikir yang diajukan.

3.4.5 Tahap Intervensi

- a. Memberikan penyelesaian masalah yang mungkin dilakukan sesuai dengan teori yang ada.
- b. Memberi saran-saran yang diajukan pada perbaikan atau kesempurnaan penelitian yang telah dilakukan.

BAB IV ANALISIS DAN INTERVENSI

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian terdiri dari 59 orang pegawai, namun yang tersebar hanya 51 kuesioner karena 5 orang pegawai sedang melaksanakan tugas belajar (beasiswa), dan 3 orang pegawai sedang bertugas/dipekerjakan pada instansi lain. Dari 51 orang pegawai tersebut 5 pegawai menjabat sebagai struktural dan 46 pegawai lainnya menjabat fungsional (staf). Responden berasal dari Deputi III Lembaga Sandi Negara.

Dari 51 responden, jumlah pegawai yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 33 responden (65%) sedangkan pegawai yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 18 responden (35%). Status perkawinan responden dari 51 responden terdapat 25 responden (49%) yang berstatus lajang, dan 26 responden (51%) yang berstatus menikah.

Latar belakang pendidikan responden bervariasi, yaitu mulai dari SLTA sampai S2. Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan SI, yaitu sebanyak 35 responden (68,7%), pegawai yang berlatar belakang Diploma (D3) sebanyak 9 responden (17,6%), 4 orang responden berlatar belakang pendidikan S2 (7,8%), sedangkan 3 orang responden (5,9%) berlatar belakang pendidikan SLTA.

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden hanya terdapat 2 tingkat jabatan yaitu struktural dan fungsional (staf). Dari 51 responden yang menduduki jabatan struktural sebanyak 5 responden (5,6%). Sedangkan responden yang menjabat sebagai fungsional (staf) sebanyak 46 responden (94,4%).

4.1.1 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Skor *Trust*

Skala *trust* terhadap organisasi yang terdiri dari 59 pernyataan memiliki skor berkisar dari 1 (sangat tidak setuju dengan pernyataan) sampai dengan 6 (sangat setuju dengan pernyataan). Untuk menentukan tinggi rendahnya *trust*

pegawai pada Deputy III Lemsaneg peneliti menggunakan nilai median. Median menurut Sutrisno (1992) dapat dibatasi sebagai “suatu nilai yang membatasi 50 persen frekuensi distribusi bagian bawah dengan 50 persen frekuensi distribusi bagian atas,” berdasarkan standar ideal tersebut, skor responden dikelompokkan sebagai berikut: skor > median dikategorikan *tinggi* dan skor \leq media dikategorikan *rendah*.

Nilai median untuk *Trust* pegawai Deputy III Lemsaneg secara keseluruhan adalah $(\text{Skor tertinggi} \times \text{jumlah pernyataan} - \text{skor terendah} \times \text{jumlah pernyataan})/2$ diperoleh $= ((6 \times 59) - (1 \times 59))/2 = (354-59)/2 = 295/2 = 147,5$. Jadi ketentuan tinggi rendahnya trust adalah :

Jika jumlah total nilai skor dari seluruh dimensi :

- antara 59 – 206 maka dikategorikan *trustnya* rendah.
- antara 207 – 354 maka dikategorikan *trustnya* tinggi.

Dari hasil kuesioner yang disebar pada Deputy III Lemsaneg diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.1 :

Tabel 4.1. *Trust* pegawai Deputy III Lemsaneg secara keseluruhan

Nilai total skor seluruh dimensi	Jumlah	Kategori	Prosentase
Antara 59 – 206	41	<i>trust</i> rendah	80,4%
Antara 207 – 354	10	<i>trust</i> tinggi	19,6%

Dari tabel 4.1. terlihat bahwa *trust* pegawai pada Deputy III Lemsaneg sebanyak 41 responden berada pada kategori *trustnya* rendah (80,4%). Sedangkan 10 orang responden pada kategori *trustnya* tinggi (19,6 %). Sehingga dapat dikatakan bahwa *trust* pegawai pada Deputy III adalah rendah.

4.1.2 Gambaran Responden Berdasarkan Skor pada Dimensi *Trust*

- Dimensi *Openess* dan *Honesty*

Pada dimensi ini terdapat 8 pernyataan, sehingga untuk menentukan tinggi rendahnya trust dibuat ketentuan : $((\text{nilai Skor tertinggi} \times 8) - (\text{nilai skor terendah} \times 8))/2$ sebagai nilai tengah,

sehingga diperoleh, Jika jumlah skor dari seluruh item pada dimensi Openess dan Honesty :

- Antara 8 – 28 maka dikategorikan *trustnya* rendah
- Antara 28,1 – 48 maka dikategorikan *trustnya* tinggi

Dari hasil kuesioner yang disebar untuk dimensi *openess* dan *honesty* diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.2 :

Tabel 4.2. *Trust* dimensi *openness* dan *honesty* pada pegawai Deputy III Lemsaneg

Nilai total skor item dimensi	Jumlah	Kategori	Prosentase
Antara 8 – 28	45	<i>trust</i> rendah	88,2%
Antara 29 – 48	6	<i>trust</i> tinggi	11,8%

Dari tabel 4.2. terlihat bahwa *trust* pegawai pada dimensi *openness* dan *honesty* sebanyak 45 responden berada pada kategori *trustnya* rendah (88,2%). Sedangkan 10 orang responden pada kategori *trustnya* tinggi (11,8%).

- Dimensi *Satisfaction*

Pada dimensi ini terdapat delapan pernyataan, sehingga untuk menentukan tinggi rendahnya *trust* dibuat ketentuan sama dengan pada dimensi *openness* dan *honesty*.

Jika jumlah skor dari seluruh item pada dimensi *satisfaction* :

- Antara 8 – 28 maka dikategorikan *trustnya* rendah
- Antara 29 – 48 maka dikategorikan *trustnya* tinggi

Dari hasil kuesioner yang disebar untuk dimensi *satisfaction* diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.3 :

Tabel 4.3. *Trust* dimensi *Satisfaction* pada pegawai Deputy III Lemsaneg

Nilai total skor item dimensi	Jumlah	Kategori	Prosentase
Antara 8 – 28	36	<i>trust</i> rendah	71,6%
Antara 29 – 48	15	<i>trust</i> tinggi	29,4%

Dari tabel 4.3. terlihat bahwa *trust* pegawai pada dimensi *satisfaction* sebanyak 36 responden berada pada kategori *trustnya* rendah (71,6%). Sedangkan 15 orang responden pada kategori *trustnya* tinggi (29,4%).

- Dimensi *Control Mutuality*

Pada dimensi ini terdapat 7 pernyataan, sehingga untuk menentukan tinggi rendahnya *trust* dibuat ketentuan : ((nilai Skor tertinggi x 7) – (nilai skor terendah x 7))/2 sebagai nilai tengah, sehingga diperoleh kategorisasi sebagai berikut :

Jika jumlah skor dari seluruh item pada dimensi *control mutuality* :

- Antara 7 – 24 maka dikategorikan *trustnya* rendah
- Antara 25 – 42 maka dikategorikan *trustnya* tinggi

Dari hasil kuesioner yang disebar untuk dimensi *control mutuality* diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.4 :

Tabel 4.4. *Trust* dimensi *control mutuality* pada pegawai Deputy III Lemsaneg

Nilai total skor item dimensi	Jumlah	Kategori	Prosentase
Antara 7 – 24	34	<i>trust</i> rendah	66,7%
Antara 25 – 42	17	<i>trust</i> tinggi	33,3%

Dari tabel 4.4. terlihat bahwa *trust* pegawai pada dimensi *control mutuality* sebanyak 34 responden berada pada kategori *trustnya* rendah (66,7%). Sedangkan 17 orang responden pada kategori *trustnya* tinggi (33,3%).

- Dimensi *Concern for Employees*

Pada dimensi ini terdapat 7 pernyataan, sehingga untuk menentukan tinggi rendahnya *trust* dibuat ketentuan sama dengan pada dimensi *control mutuality*.

Jika jumlah skor dari seluruh item pada dimensi *concern for employee*:

- Antara 7 – 24 maka dikategorikan *trustnya* rendah

- Antara 25 – 42 maka dikategorikan *trustnya* tinggi

Dari hasil kuesioner yang disebar untuk dimensi *concern for employee* diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.5 :

Tabel 4.5. *Trust* dimensi *concern for employee* pada pegawai Deputy III Lemsaneg

Nilai total skor item dimensi	Jumlah	Kategori	Prosentase
Antara 7 – 24	38	<i>trust</i> rendah	74,5%
Antara 25 – 42	13	<i>trust</i> tinggi	25,5%

Dari tabel 4.5. terlihat bahwa *trust* pegawai pada dimensi *concern for employee* sebanyak 38 responden berada pada kategori *trustnya* rendah (74,5%). Sedangkan 13 orang responden pada kategori *trustnya* tinggi (25,5%).

- Dimensi *Commitment*

Pada dimensi ini terdapat 6 pernyataan, sehingga untuk menentukan tinggi rendahnya *trust* dibuat ketentuan : (nilai Skor tertinggi x 6) – (nilai skor terendah x 6)/2 sebagai nilai tengah, sehingga diperoleh kategorisasi sebagai berikut :

Jika jumlah skor dari seluruh item pada dimensi *commitment*:

- Antara 6 – 21 maka dikategorikan *trustnya* rendah
- Antara 21,5 – 36 maka dikategorikan *trustnya* tinggi

Dari hasil kuesioner yang disebar untuk dimensi *commitment* diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.6 :

Tabel 4.6. *Trust* dimensi *commitment* pada pegawai Deputy III Lemsaneg

Nilai total skor item dimensi	Jumlah	Kategori	Prosentase
Antara 6 – 21	38	<i>trust</i> rendah	74,5%
Antara 22 – 36	13	<i>trust</i> tinggi	25,5%

Dari tabel 4.6. terlihat bahwa *trust* pegawai pada dimensi *commitment* sebanyak 38 responden berada pada kategori *trustnya* rendah (74,5%). Sedangkan 13 orang responden pada kategori *trustnya* tinggi (25,5%).

- Dimensi *Vulnerability*

Pada dimensi ini terdapat 6 pernyataan, sehingga untuk menentukan tinggi rendahnya *trust* dibuat ketentuan sama pada dimensi *commitment*.

Jika jumlah skor dari seluruh item pada dimensi *vulnerability* :

- Antara 6 – 21 maka dikategorikan *trustnya* rendah
- Antara 22 – 36 maka dikategorikan *trustnya* tinggi

Dari hasil kuesioner yang disebar untuk dimensi *vulnerability* diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.7 :

Tabel 4.7. *Trust* dimensi *vulnerability* pada pegawai Deputy III Lemsaneg

Nilai total skor item dimensi	Jumlah	Kategori	Prosentase
Antara 6 – 21	33	<i>trust</i> rendah	64,7%
Antara 22 – 36	18	<i>trust</i> tinggi	35,3%

Dari tabel 4.7. terlihat bahwa *trust* pegawai pada dimensi *vulnerability* sebanyak 33 responden berada pada kategori *trustnya* rendah (64,7%). Sedangkan 18 orang responden pada kategori *trustnya* tinggi (35,3%).

- Dimensi *Identification*

Pada dimensi ini terdapat 9 pernyataan, sehingga untuk menentukan tinggi rendahnya *trust* dibuat ketentuan : ((nilai Skor tertinggi x 9) – (nilai skor terendah x 9))/2 sebagai nilai tengah, sehingga diperoleh kategorisasi sebagai berikut :

Jika jumlah skor dari seluruh item pada dimensi *identification*:

- Antara 9 – 31 maka dikategorikan *trustnya* rendah
- Antara 32 – 54 maka dikategorikan *trustnya* tinggi

Dari hasil kuesioner yang disebar untuk dimensi *identification* diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.8 :

Tabel 4.8. *Trust* dimensi *identification* pada pegawai Deputy III Lemsaneg

Nilai total skor item dimensi	Jumlah	Kategori	Prosentase
Antara 9 – 31	31	<i>trust</i> rendah	60,8%
Antara 32 – 54	20	<i>trust</i> tinggi	39,2%

Dari tabel 4.8. terlihat bahwa *trust* pegawai pada dimensi *identification* sebanyak 31 responden berada pada kategori *trust*nya rendah (60,8%). Sedangkan 20 orang responden pada kategori *trust*nya tinggi (39,2%).

- Dimensi *Integrity*, *Dependability* dan *Competence*

Pada dimensi ini terdapat 8 pernyataan, sehingga untuk menentukan tinggi rendahnya *trust* dibuat ketentuan sama dengan pada dimensi *openness* dan *honesty*.

Jika jumlah skor dari seluruh item pada dimensi *s integrity*, *dependability* dan *competence*:

- Antara 8 – 28 maka dikategorikan *trust*nya rendah
- Antara 28,1 – 48 maka dikategorikan *trust*nya tinggi

Dari hasil kuesioner yang disebar untuk dimensi *integrity*, *dependability* dan *competence* diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.9 :

Tabel 4.9. *Trust* dimensi *Integrity*, *Dependability* dan *Competence* pada pegawai Deputy III Lemsaneg

Nilai total skor item dimensi	Jumlah	Kategori	Prosentase
Antara 8 – 28	43	<i>trust</i> rendah	84,3%
Antara 29 – 48	8	<i>trust</i> tinggi	15,7%

Dari tabel 4.9. terlihat bahwa *trust* pegawai pada dimensi *integrity*, *dependability* dan *competence* sebanyak 43 responden berada pada kategori *trustnya* rendah (84,3%). Sedangkan 8 orang responden pada kategori *trustnya* tinggi (15,7%).

4.2. Pembahasan

Dari hasil kuesioner yang disebar kepada responden pada Deputy III Lembaga Sandi Negara, secara keseluruhan 80,4% *trustnya* rendah, ini menunjukkan bahwa *trust* pegawai pada organisasi rendah. Artinya bahwa *trust* pegawai kepada organisasi yang dalam hal ini Deputy III lemsaneg adalah rendah.

Dari masing-masing dimensi *trust* terlihat pula bahwa *trust* pegawai rendah hal ini di tunjukkan oleh prosentase pada dimensi *openness* dan *honesty* (88,2%), *satisfaction* (71,6%), *control mutuality* (66,7%), *concern for employees* (74,5%), *identification* (60,8%), *commitment* (74,5%), *vulnerability* (64,7%), *integrity*, *dependability* dan *competence* (84,3%).

Sedangkan *trust* di antara pegawai ditunjukkan oleh dimensi *openness* dan *honesty*. Dari 10 dimensi *trust* tersebut, terlihat dimensi *openness* dan *honesty* paling rendah (88,2%), artinya bahwa *trust* di antara pegawai pada Deputy III Lemsaneg adalah rendah. Hal ini terlihat dari gejala yang muncul yaitu pegawai pada Deputy III Lemsaneg kurang terbuka dalam menerima pendapat yang berbeda, gejala yang lain juga terlihat pegawai enggan mengemukakan pendapatnya dalam sebuah tim.

Pada tabel 4.10 terlihat bahwa mean dari masing-masing item pada dimensi *openness* dan *honesty* terhadap 51 orang responden. Pada item 2 terlihat mendapatkan mean yang paling rendah yaitu pada pernyataan "Rekan kerja saya memberikan informasi/pengetahuan sesuai dengan yang saya butuhkan". Hal ini sesuai dengan gejala yang ada di mana tidak semua pegawai mau memberikan informasi yang dibutuhkan oleh rekan kerjanya.

Tabel 4.10 Dimensi *Openness* dan *Honesty*

		item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.78	2.45	2.96	2.47	2.75	2.78	2.84	2.75
Median		3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Mode		2	2	3	2	3	2	2	2
Sum		142	125	151	126	140	142	145	140

Berdasarkan tinjauan literature tentang *trust*, ada beberapa intervensi untuk membangun *trust*, yaitu dengan membangun sistem *reward* dan *punishment*, *job enrichment* dan metode *action research*.

4.3 Alternatif Intervensi Membangun *Trust* Pegawai

Berdasarkan tinjauan literatur tentang intervensi untuk membangun *trust*, ada tiga alternatif untuk membangun *trust* pegawai yaitu :

1. Membangun sistem *reward* dan *punishment*.
2. *Job enrichment*.
3. Partisipatif dengan menggunakan metode *action research*.

Penyebab dari rendah dan tingginya *trust* pegawai adalah faktor-faktor yang ada pada dimensi *trust*, sehingga untuk mengintervensinya harus ditingkatkan *trust* yang mencakup sepuluh dimensi *trust* Paine (2003).

Pada ketiga alternatif intervensi, pemberian *reward* dan *punishment* dapat meningkatkan perilaku *trust* pegawai, seorang pegawai dapat meningkatkan kompetensinya apabila dipacu dengan pemberian *reward* dan *punishment*, komitmen pegawai juga dapat ditingkatkan. Pemberian *reward* dan *punishment* juga memicu keterbukaan dan kejujuran pegawai, sehingga dengan keterbukaan ini semakin meningkatkan kepuasan pegawai. Namun *integrity* tidak dapat ditingkatkan melalui pemberian *reward* dan *punishment*. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemberian *reward* dan *punishment* tidak dapat mencakup seluruh dimensi dalam meningkatkan *trust* pegawai. Sementara penerapan *job enrichment* kepada pegawai akan semakin meningkatkan kompetensi pegawai dengan program-program pengkayaan pegawai dalam suatu pekerjaan,

komitmen pegawai pada organisasi juga akan semakin terbangun. Pegawai akan semakin mandiri dan integritas terhadap organisasi semakin meningkat jika program *job enrichment* diterapkan. Dasi segi kepuasan pegawai terhadap organisasi juga akan semakin meningkat karena pegawai merasa mendapat kesempatan melaksanakan program tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa penerapan *job enrichment* dapat meningkatkan perilaku *trust* pegawai, pada semua dimensi.

Metode *action research* dapat dilaksanakan untuk mengkolaborasi bersama seluruh pegawai dengan suatu program, sehingga dalam kolaborasi tersebut dapat terbangun komitmen bersama, integritas pegawai, keterbukaan dan kejujuran di antara pegawai, kepedulian pegawai dengan pegawai yang lainnya. Kolaborasi ini juga dapat meningkatkan kompetensi pegawai, kepuasan pegawai terhadap organisasi juga dapat terbangun. Sehingga dapat dikatakan bahwa metode *action research* dapat meningkatkan perilaku *trust* pegawai, pada semua dimensi.

Ketiga alternatif intervensi ini berdampak pada peningkatan *trust* pada dimensi *trust* seperti terlihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 Alternatif intervensi untuk meningkatkan *trust*.

Intervensi	Dimensi <i>Trust</i>									
	<i>integrity</i>	<i>competence</i>	<i>dependability</i>	<i>satisfaction</i>	<i>control mutuality</i>	<i>openness and honesty</i>	<i>concern for employees</i>	<i>Vulnerability</i>	<i>Commitment</i>	<i>identification</i>
sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> .	-	√	-	√	-	√	-	-	√	√
<i>Job enrichment</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
metode <i>action research</i>	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Dari tabel 4.11 terlihat bahwa sistem *reward* dan *punishment* tidak dapat meningkatkan perilaku *trust* pegawai pada semua dimensi hanya dimensi *competence*, *commitment*, *openness dan honesty*, *identification*, *satisfaction*.

Sementara untuk *job enrichment* dapat meningkatkan *trust* pada semua dimensi. Namun pada *job enrichment* tidak memungkinkan untuk dilaksanakan oleh semua pegawai, karena tidak semua jenis pegawai dapat dilakukan metode *job enrichment*. Metode *job enrichment* hanya dapat diberikan kepada pegawai yang memiliki karakteristik tugas monoton dibandingkan dengan kompetensi dan potensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Pada pegawai Deputy III Lemsaneg, tugas pokok dan fungsi pegawai dapat dikatakan memadai dan kaya.

Metode *action research* dapat meningkatkan *trust* pada semua dimensi, dan dapat dilaksanakan oleh seluruh pegawai pada Deputy III Lemsaneg, sesuai dengan tingkat kesulitannya masing-masing. Metode ini pun bersifat partisipatif sehingga melibatkan seluruh pegawai dalam suatu kegiatan bersama, sehingga secara intrinsik mereka akan termotivasi untuk melakukan kegiatan bersama.

Berdasarkan pertimbangan tersebut di atas, maka untuk intervensi meningkatkan *trust* pegawai pada Deputy III Lemsaneg peneliti menggunakan metode *action research*.

4.4. Intervensi Membangun *Trust* dengan Metode *Action Research*

Peneliti akan mengkolaborasikan antara intervensi untuk membangun *trust* dengan suatu kegiatan *knowledge sharing* dengan kerangka model *action research*.

- a. Perilaku pegawai yang dikembangkan untuk membangun *trust* di antara pegawai:
 1. Pegawai dengan mudah mendapatkan informasi/pengetahuan dari rekan kerjanya.
 2. Pegawai dengan mudah memberikan informasi/pengetahuannya kepada rekan kerjanya.
 3. Pegawai terbuka dalam menerima pendapat yang berbeda.
 4. Pegawai memberikan data sesuai keadaan yang sebenarnya.
 5. Pegawai terbiasa mengemukakan pendapat sendiri.
 6. Pegawai tidak memperbincangkan keburukan pegawai lain.
 7. Pegawai senang dan menikmati bekerja pada unit kerjanya.

8. Pegawai merasa penting dan dibutuhkan oleh unit kerjanya.
9. Pegawai memahami tujuan organisasi.
10. Pegawai bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.
11. Pegawai bangga sebagai bagian dari unit kerjanya.
12. Pegawai memiliki loyalitas kepada unit kerjanya.
13. Pegawai dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Perilaku ini diambil dari item-item yang ada pada dimensi-dimensi *trust*. Untuk perilaku yang diarahkan membangun *trust* di antara pegawai diambil dari dimensi *openness* dan *honesty*. Sedangkan untuk perilaku yang diarahkan untuk membangun *trust* pegawai terhadap organisasi maka diambil perilaku yang mewakili semua dimensi. Perilaku yang di harapkan untuk membangun *trust* dapat ditambahkan sehingga *trust* terbangun dengan baik.

b. Kegiatan *knowledge sharing* yang akan dilaksanakan untuk meningkatkan *trust*:

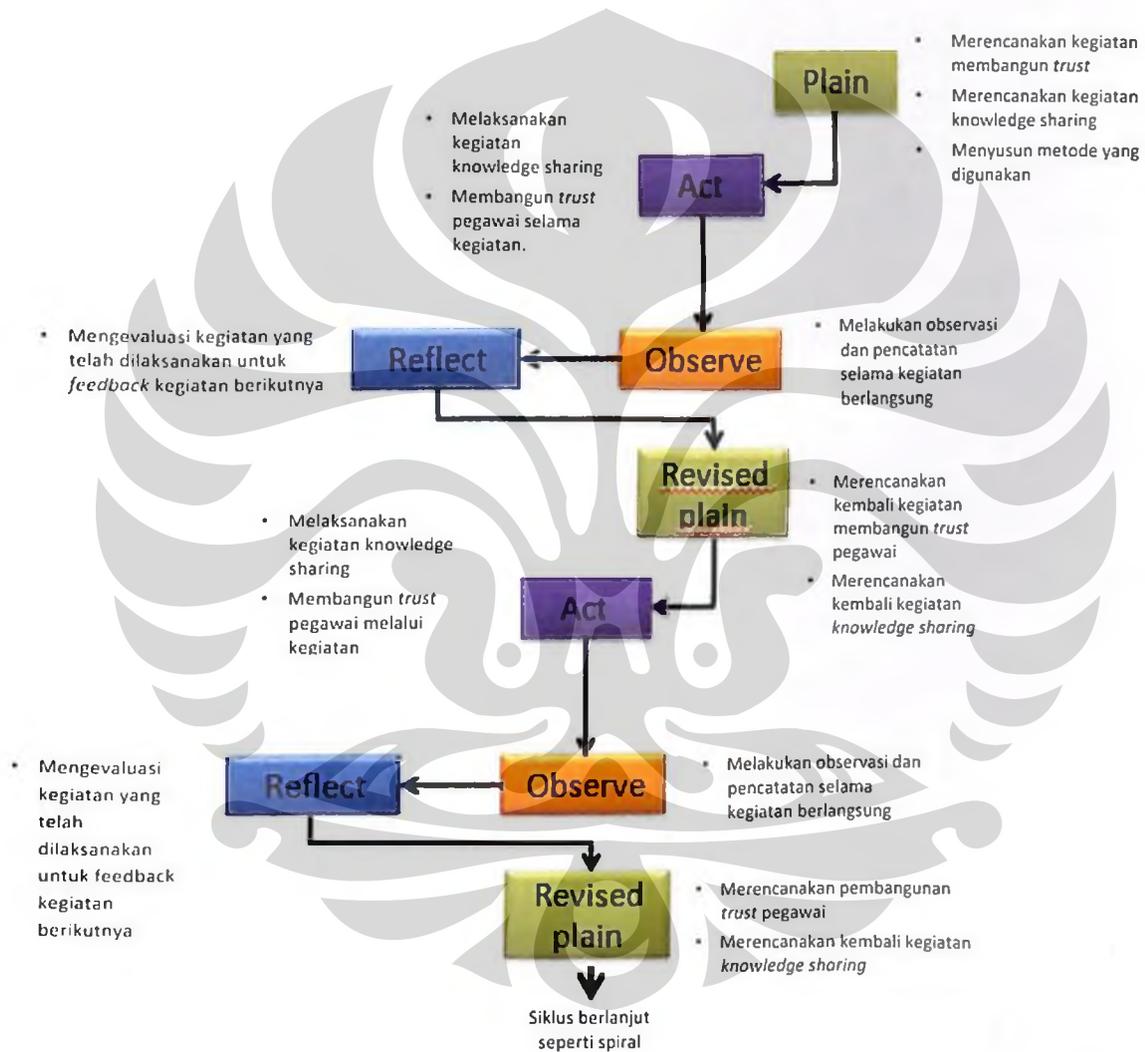
1. *Joint research* atau riset bersama di antara pegawai dari bidang yang berbeda pada Deputy III. Peneliti memilih kegiatan ini untuk mengkolaborasi pegawai dalam suatu riset bersama dari beberapa pusat kajian pada Deputy III Lemsaneg. Dengan kolaborasi dan kebersamaan dalam satu tim kajian dapat meningkatkan *trust* pegawai.
2. *Research day* yang dilakukan secara kontinu (sebulan sekali atau dua bulan sekali). Peneliti memilih kegiatan ini untuk meningkatkan *trust* pegawai karena dalam kegiatan ini pegawai dapat mendengarkan pendapat atau hasil riset dari rekan kerjanya dan dapat langsung memberikan masukan perbaikan. Dapat juga berkolaborasi di antara pegawai dengan ide-ide baru penelitian.
3. *Seminar reader club* kegiatan yang di rancang pegawai sebagai wahana untuk saling bertukar informasi/*knowledge*. Peneliti memilih kegiatan ini untuk lebih membuka wawasan pegawai dalam menerima masukan hal-hal yang berbeda, hal yang baru dan dapat berinteraksi sesama pegawai dalam memberi masukan, mengemukakan pendapat. Hal ini dapat meningkatkan *trust* pegawai.

c. Metode yang akan digunakan:

Action research.

d. Kerangka kegiatan:

Kerangka kegiatan untuk meningkatkan *trust* pegawai dengan menggunakan metode *action research* seperti terlihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Kerangka kegiatan untuk meningkatkan *trust* pegawai dengan menggunakan metode *action research*

e. Pihak-pihak yang terlibat:

- Pegawai dalam hal ini pegawai dari Deputi III Lemsaneg yang banyak terlibat dalam kegiatan bersama mulai dari merancang dan melaksanakan dan mengevaluasi kegiatannya.
- Pejabat Struktural sebagai pihak manajemen diharapkan ikut berkolaborasi dalam kegiatan bersama dan memfasilitasi kegiatan tersebut.
- Peneliti dalam hal ini akan melakukan observasi selama kegiatan berlangsung, mengevaluasi dan member masukan perbaikan.
- *Group support* yaitu satu tim yang terdiri dari lima orang dan diambil dari pegawai berprestasi pada Deputi III Lemsaneg, akan dilibatkan untuk ikut melakukan observasi dan evaluasi diharapkan *group support* ini akan menjadi *agent of change* dalam penelitian pada Deputi III Lemsaneg.

4.3.1. Tahap Perencanaan

Merencanakan strategi untuk membangun *trust* pegawai dalam suatu kolaborasi kegiatan *knowledge sharing* dengan metode *action research*.

Peneliti tidak memilih partisipan untuk melaksanakan kegiatan ini, karena jumlah pegawai pada Deputi hanya sekitar 51 orang maka peneliti melibatkan seluruh pegawai. Peneliti juga tidak memilih satu bidang tertentu sebagai *pilot project* karena pada Deputi III Lemsaneg hanya terdiri dari 3 Pusat Kajian dan 9 Bidang.

Pada tahap ini peneliti menjelaskan kepada seluruh pegawai tujuan dari kegiatan yang akan dilakukan bersama dengan seluruh pegawai pada Deputi III Lemsaneg. Peneliti juga menjelaskan pentingnya membangun *trust* untuk meningkatkan perilaku *sharing* di antara pegawai. Kemudian peneliti menjelaskan kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan. Diharapkan semua pegawai baik pejabat struktural maupun staf memahami kegiatan bersama ini dan mengambil peran dalam berkolaborasi selama kegiatan berlangsung.

Pegawai dilibatkan dalam merencanakan kegiatan bersama, dan melakukan kesepakatan-kesepakatan di antara pegawai selama kegiatan berlangsung yang dapat dijadikan bahan penilaian dan evaluasi.

4.3.2. Tahap *Act*

Pada tahap ini Pegawai saling berkolaborasi dalam suatu kegiatan yang sudah dirancang bersama. Seluruh pegawai diharapkan mentaati kesepakatan-kesepakatan yang telah dibuat.

4.3.3. Tahap *Observe*

Pada tahap ini peneliti melakukan observasi dan mencatat selama kegiatan berlangsung. Dalam tahap ini peneliti dibantu oleh *group support* pegawai dari Deputi III, diharapkan menjadi *agent of change* pada Deputi III.

4.3.4. Tahap *Reflect*

Pada tahap ini hasil dari observasi dan pencatatan selama kegiatan berlangsung diberitahukan kepada pegawai sebagai bahan evaluasi dan *feedback* untuk kegiatan berikutnya. Apakah pegawai patuh kepada kesepakatan yang telah dibuat, atau ada temuan-temuan peneliti selama kegiatan berlangsung.

4.3.5. Tahap *Revised Plain*

Pada tahap ini merencanakan kembali kegiatan, dengan mengacu kepada temuan-temuan yang diperoleh pada tahap *reflect*, membuat kembali kesepakatan-kesepakatan diantara pegawai untuk melakukan kegiatan kembali, dan siklus berjalan secara spiral.

4.3.6 Perencanaan Kegiatan

Kegiatan akan dilaksanakan selama 6 bulan dengan jadwal kegiatan seperti pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Jadwal Kegiatan

No.	Program kegiatan Knowledge Sharing	Siklus	Jadwal kegiatan						Keterangan
			Agt	Sept	Okt	Nop	Des	Jan	
1.	<i>Joint Research</i>	1							Satu kali
2.	<i>Research Day</i>	2							Dua kali
3.	<i>Seminar reader club</i>	1							Sekali

4.3.7 Pelaksanaan Kegiatan

Kegiatan sesuai jadwal akan dimulai pada bulan agustus dengan diawali kegiatan *joint research*, yaitu melakukan riset bersama. Karena sasaran peningkatan *trust* pegawai pada Deputy III Lemsaneg, maka program *joint research* dilaksanakan antar pusat kajian dan bidang pada Deputy III, program ini dapat dikembangkan dengan melaksanakan *joint research* dengan instansi lain seperti universitas, LIPI, BBPT dsb.

Pada pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan yaitu *joint research*, *research day* dan seminar/*workshop* akan menyambung dari siklus satu ke siklus berikutnya. Diharapkan pegawai pada Deputy III Lemsaneg dapat melanjutkan kepada program-program *knowledge sharing* yang dirancang sendiri oleh pegawai untuk meningkatkan *trust* pegawai dalam kolaboratif kegiatan *knowledge sharing*.

Rincian pelaksanaan kegiatan dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13. Pelaksanaan Kegiatan

No	Program	Siklus	Langkah	Aktivitas
1.	<i>Joint research</i>	Satu siklus selama 3 bulan	<i>Plan</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai Deputy III tergabung dalam perencanaan kegiatan dan target-target yang ditetapkan. - Para peneliti dari unit-unit yang ada pada Deputy III Lemsaneg merencanakan penelitian bersama, masing-masing unit mengkaji topik yang sama dan direncanakan penelitian kolaboratif dan partisipatif dari semua unit. - Topik di pilih dari journal-journal terbaru terkait dengan bidang persandian. - Pegawai mereview ulang peneltiaan-penelitian pada Deputy III Lemsaneg yang berhubungan dengan topik yang di pilih dalam penelitian bersama. - Merencanakan anggaran yang dibutuhkan selama riset bersama berlangsung.

			<i>Act.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai Deputy III berkolaborasi dalam <i>joint research</i>. - Pegawai berperan aktif dalam kegiatan. - Ketika ada temuan-temuan baru selama jalanya riset di share ke semua pegawai.
			<i>Observe</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti mengobservasi dan mencatat selama kegiatan berlangsung. - Perilaku pegawai dicatat, kesepakatan-kesepakatan yang telah di buat oleh pegawai diamati apakah pegawai benar memegang teguh kesepakatan tersebut. - Peneliti juga di bantu oleh <i>group support</i> yang di harapkan akan menjadi <i>agent of change</i> dalam organisasi.
			<i>Reflect</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti mengumpulkan pegawai dalam satu ruang dan mengevaluasi kegiatan yang sudah berlangsung. - Pegawai mendapat feedback langsung dan dapat memperbaiki untuk penelitian lebih lanjut. - Peneliti mengevaluasi berdasarkan hasil observasi dan catatan-catatan peneliti, juga masukan dari <i>group support</i> yang ikut melaksanakan observasi.
2	Research Day	2 siklus selama 2 bulan (sebulan sekali)	<i>Plan</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai Deputy III tergabung dalam perencanaan kegiatan dan target-target yang ditetapkan. - Pegawai merencanakan bersama peneliti yang akan mempresentasikan hasil penelitiannya dan berkolaborasi untuk saling member masukan dalam <i>research day</i>. - Pegawai dilibatkan semua baik yang senior maupun junior sehingga makin memperkaya bahasanya.

				<ul style="list-style-type: none"> - Merencanakan anggaran yang dibutuhkan.
			<i>Act.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai Deputy III berkolaborasi dalam <i>research day</i>. - Mereka saling
			<i>Observe</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti mengobservasi dan mencatat selama kegiatan berlangsung. - Temuan-temuan selama kegiatan berlangsung di catat oleh peneliti.
			<i>Reflect</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mengumpulkan pegawai dalam satu ruangan dan peneliti memberikan catatan-catatan hasil observasi selama kegiatan berlangsung. - Peneliti mengevaluasi berdasarkan hasil observasi dan catatan-catatan peneliti. - Catatan-catatan peneliti dijadikan sebagai bahan pelaksanaan kegiatan berikutnya.
3.	Seminar <i>Reader Club</i>	1 Siklus selama satu bulan	<i>Plan</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai Deputy III tergabung dalam perencanaan kegiatan dan target-target yang ditetapkan. - Pada kegiatan ini seluruh pegawai di buat beberapa kelompok yang akan mempresentasikan satu buku dari masing-masing kelompok. - Merancang hari pertemuan untuk bedah buku dari satu kelompok ke kelompok lain secara bergilir. - Di buat kelompok pembahas dan kelompok yang mempresentasikan dan pola kolaboratifnya. - Memilih topik-topik yang terkait dengan penelitian. - Mencari ruangan yang agak santai sehingga pada pelaksanaan diskusi akan lebih mengalir. - Merencanakan anggaran yang dibutuhkan.

			<i>Act.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai Deputy III berkolaborasi dalam diskusi <i>reader club</i>. - Semua pegawai dibebaskan untuk memberikan komentar dan masukan selama diskusi berlangsung.
			<i>Observe</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Peneliti mengobservasi dan mencatat selama kegiatan berlangsung. - Temuan-temuan selama kegiatan berlangsung di catat oleh peneliti.
			<i>Reflect</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mengumpulkan pegawai dalam satu ruangan dan peneliti memberikan catatan-catatan hasil observasi selama kegiatan berlangsung. - Peneliti mengevaluasi berdasarkan hasil observasi dan catatan-catatan peneliti. - Catatan-catatan peneliti dijadikan sebagai bahan pelaksanaan kegiatan berikutnya.

Siklus-siklus berikutnya diharapkan sudah dapat dirancang oleh pegawai pada Deputy III Lemsaneg. Sehingga pola kolaboratif partisipatif pegawai makin meningkat, sehingga peneliti dapat memastikan *trust* diantara pegawai makin meningkat dengan seringnya berinteraksi bersama dalam suatu kolaboratif riset dan *knowledge sharing* dapat di tingkatkan.

BAB V PENUTUP

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dalam melihat *trust* di antara pegawai pada Deputy III Lemsaneg, dan Intervensi untuk meningkatkan *trust* pegawai dapat disusun kesimpulan dan saran sebagai berikut:

5.1 Kesimpulan

1. *Trust* di antara pegawai pada Deputy III dapat digambarkan pada dimensi *openness* dan *honesty*. Hasil dari penelitian ini, *trust* di antara pegawai yang digambarkan pada dimensi *openness* dan *honesty*, dari 51 responden sebanyak 45 responden berada pada kategori *trust*nya rendah (88,2%). Sedangkan 10 orang responden pada kategori *trust*nya tinggi (11,8 %). dengan kata lain *trust* di antara pegawai pada Deputy III Lemsaneg tergolong rendah.
2. *Trust* pegawai terhadap organisasi dalam hal ini Deputy III Lemsaneg digambarkan pada semua dimensi. Hasil dari penelitian ini, *trust* pegawai terhadap organisasi, dari 51 responden, 41 responden berada pada kategori *trust*nya rendah (80,4%). Sedangkan 10 orang responden pada kategori *trust*nya tinggi (19,6 %). Sehingga dapat dikatakan bahwa *trust* pegawai pada organisasi tergolong rendah.
3. Berdasarkan tinjauan literature tentang *trust*, ada beberapa intervensi untuk membangun *trust*, yaitu dengan membangun sistem *reward* dan *punishment*, *job enrichment* dan metode *action research*. Peneliti memilih intervensi dengan menggunakan metode *action research* karena metode ini dapat meningkatkan *trust* pada semua dimensi, dan dapat dilaksanakan oleh seluruh pegawai pada Deputy III Lemsaneg, sesuai dengan tingkat kesulitannya masing-masing. Metode ini pun bersifat partisipatif sehingga melibatkan seluruh pegawai dalam suatu kegiatan bersama, sehingga secara intrinsik mereka akan termotivasi untuk melakukan kegiatan bersama.

4. Intervensi untuk meningkatkan *trust* pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan metode *action research* melalui kegiatan *knowledge sharing* yang dirancang bersama oleh pegawai pada Deputy III Lemsaneg dan dilaksanakan bersama-sama seperti kegiatan *joint research*, *research day*, dan melakukan seminar bersama.

5.2 Saran

1. Perlu adanya komitmen bersama antara pegawai dan pejabat struktural pada Deputy III Lemsaneg untuk bersama-sama meningkatkan *knowledge sharing* dalam melakukan penelitian dan pengembangan persandian.
2. Perlu adanya kegiatan-kegiatan *sharing* yang dirancang sendiri oleh pegawai dan pejabat struktural pada Deputy III Lemsaneg, yang secara berkesinambungan dan dilakukan terus menerus untuk meningkatkan *trust* pegawai.
3. Untuk meningkatkan *knowledge sharing* selain meningkatkan *trust* pegawai, ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh Deputy III Lemsaneg yaitu dengan membangun budaya *sharing*, membuat sistem *reward* bagi pegawai yang melakukan *sharing*, menyediakan infrastruktur baik ruangan khusus untuk *sharing* maupun pemanfaatan teknologi informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cohen, R. J & Swerdik, M. E. (2005). *Psychological testing and assessment: an introduction to test and measurement* (6th ed). New York: McGraw-Hill. International Ed.
- Crocker, L & Algina, J. (1986). *Introduction to classical & modern test theory*. USA: Harcourt Brace Jovanovich.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Davidson, C & Voss, P. (2003). *Knowledge management: an introduction to creating competitive advantage from intellectual capital*. New Delhi.
- Gurteen, D. 1999. Creating a knowledge sharing. *Knowledge management magazine*, 2, 5, February.
- Halal, W.E. 2008. The logic of knowledge: making sense of the new principles that govern organizations and economics. Available at <http://home.gwu.edu/uhalal/Articles/Logic.pdf>
- Ipe, M. 2003. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework, *Human resource development review*, 2, 4, 337-359.
- Kerlinger, F. N. (2002). *Foundations of behavioral research*. (4th Ed.). USA: Harcourt, Inc.
- Kaplan, R. M & Saccuzzo, D. P. (1989). *Psychological testing: principles, application, and issues*. College Publishing Co.
- Kemmis, K. & McTaggart, R. (2000). 'Participatory action research', in N. Denzin and Y. Lincoln (eds.). *Hand book of qualitative research*. London : Sage.
- Kerwin, K., Woodruff, D., 1992. Can olds hitch its wagon to Saturn's star? *Business Week*, 74.
- Koshy, V.(2005). *Action research for improving practice, a practical guide*. London, Sage.

- Lembaga Sandi Negara (2010). *Naskah akademik perancangan peraturan pemerintah tentang sistem persandian negara*. Jakarta
- Lewin, K. (1946). 'Action research and minority problems'. *Journal of social issues*, 2 :34-46.
- Lin, H. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee sharing intentions, *Journal of information science*, 33, 3, 135-149.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, Vol.20 No.3, p.709-734.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company*, Oxford University Press Inc.
- Paine, K.D. (2003). *Guidelines for measuring trust in organizations*. The Institute for Public Relations.
- Paine, K.D. (2007). *Measuring public relationships, the data-driven communicator's guide to success*. KDPaine & Partners Berlin, New Hampshire
- Pedhazur, E. J & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design, and analysis: an integrated approach (student edition)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. Associates.
- Polanyi, M., (1966), *The tacit dimension*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C. (1998) "Not so different after all: a cross-discipline view of trust". *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 393-404.
- Szulanski, G. (2002). *Sticky knowledge, barriers to knowing in the firm*, Sage Publication, London.
- Tiwana A (2002), *The knowledge toolkit*, Pearson, Upper Saddle River, New Jersey.
- Wu, S., Lin, C.S & Lin, T.C. (2006). *Exploring knowledge sharing in virtual teams: a social exchange theory perspective*. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences

GAMBARAN RESPONDEN

Gambaran Responden berdasarkan usia

Tahap Karir Dessler (1997)	Usia	Jumlah	%
Tahap eksplorasi	Kurang dari 24 tahun	25	49,0%
Tahap coba-coba	25 – 30 tahun	9	17,6%
Tahap stabilisasi	31 – 44 tahun	8	15,8%
Tahap pemeliharaan	45 – 65 tahun	9	17,6%

Gambaran Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	33	65%
Perempuan	18	35%

Gambaran responden berdasarkan status perkawinan

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Lajang	25	49%
Menikah	26	51%

Gambaran responden berdasarkan latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan	Jumlah	Prosentase
SLTA	3	5,9%
Diploma /D-III	9	17,6%
Sarjana/D-IV	34	68,7%
S2	5	7,8%

Gambaran responden berdasarkan jabatan

Jabatan	Jumlah	Prosentase
Struktural	5	5,6%
Fungsional/Staf	46	94,4%

Gambaran responden berdasarkan masa kerja

Tahapan	Masa kerja	Jumlah	Prosentase
Tahap perkembangan	Kurang dari 2 tahun	19	37,3%
Tahap lanjutan	2-10 tahun	13	25,4%
Tahap pemeliharaan	Lebih dari 10 tahun	19	37,3%

UJI VALIDASI DAN RELIABILITAS ALAT UKUR

Alat ukur *trust* terhadap organisasi yang dikembangkan oleh Paine (2003) terdiri dari 65 pernyataan yang terdiri dari: 11 pernyataan *trust* yang meliputi dimensi *integrity*, *competence* dan *dependability*, 8 pernyataan dimensi *control mutuality*, 8 pernyataan dimensi *commitment*, 8 pernyataan dimensi *satisfaction*, 7 pernyataan dimensi *concern for employees*, 8 pernyataan dimensi *openness and honesty*, 9 pernyataan dimensi *indentification*, dan 6 pernyataan dimensi *vulnerability*.

Untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur ini dilakukan uji coba alat ukur terhadap 30 responden. Hasilnya adalah sebagai berikut :

Uji Validasi Perdimensi *Trust*

1. Dimensi *integrity*, *competence* dan *dependability*

Pernyataan-pernyataan yang valid adalah pernyataan nomor 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, sedangkan pernyataan-pernyataan yang dinyatakan tidak valid karena tidak memiliki korelasi dengan skor total yaitu pernyataan nomor 8 ($r = -0,115$), 9 ($r = -0,184$), 10 ($r = -0,044$) seperti terlihat pada table 3, Sedangkan jika pernyataan 8, 9 dan 10 dihilangkan hasilnya seperti terlihat pada table 4, semua pernyataan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 dan 11 valid.

Tabel 3. Uji Validasi
Dimensi *integrity*, *competence* dan *dependability*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	42.97	22.378	.393	.451	.577
item2	42.93	21.995	.472	.620	.564
item3	42.97	19.964	.617	.700	.524
item4	43.00	20.828	.632	.706	.534
item5	42.67	22.437	.431	.437	.573
item6	42.53	22.740	.440	.633	.575
item7	42.83	20.833	.495	.615	.551
item8	44.17	24.144	.093	.433	.640
item9	43.83	26.144	-.084	.312	.679
item10	44.13	27.085	-.177	.298	.726
item11	42.97	21.826	.392	.611	.574

**Tabel 4. Uji Validasi (item 8,9,10 dihapus)
Dimensi integrity, competence dan dependability**

	Scale Mean if item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	32.60	19.214	.502	.440	.812
item2	32.57	19.013	.565	.562	.803
item3	32.60	17.283	.678	.682	.786
item4	32.63	18.033	.712	.661	.784
item5	32.30	19.872	.459	.429	.817
item6	32.17	20.489	.420	.499	.821
item7	32.47	18.120	.549	.530	.806
item11	32.60	18.524	.512	.441	.811

2. Dimensi *Control Mutuality*

Pernyataan-pernyataan yang valid adalah pernyataan nomor 12, 13,15, 16, 17, 18 dan 19, sedangkan pernyataan yang dinyatakan tidak valid karena tidak memiliki korelasi dengan skor total yaitu pernyataan nomor 14 ($r = 0,198$), seperti terlihat pada tabel 5, Sedangkan jika pernyataan 14, dihilangkan hasilnya seperti terlihat pada tabel 6, semua pernyataan 12, 13,15, 16, 17, 18 dan 19 valid.

**Tabel 5. Uji Validasi
Dimensi *Control Mutuality***

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item12	30.43	13.978	.613	.694	.758
item13	30.70	13.803	.510	.457	.771
item14	31.97	15.206	.198	.234	.829
item15	30.93	12.823	.731	.620	.735
item16	30.53	15.223	.361	.471	.792
item17	30.57	13.978	.721	.662	.748
item18	30.73	12.340	.693	.691	.738
item19	31.47	14.533	.377	.325	.792

Tabel 6. Uji Validasi (item 14 dihapus)

Dimensi *Control Mutuality*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item12	27.07	11.513	.659	.676	.794
item13	27.33	11.264	.564	.442	.808
item15	27.57	10.461	.776	.614	.771
item16	27.17	12.971	.335	.470	.840
item17	27.20	11.614	.750	.655	.786
item18	27.37	10.447	.645	.617	.794
item19	28.10	12.162	.384	.312	.839

3. Dimensi *Commitment*

Pernyataan-pernyataan yang valid adalah pernyataan nomor 20, 21, 22, 25, 26 dan 27, sedangkan pernyataan yang dinyatakan tidak valid karena tidak memiliki korelasi dengan skor total yaitu pernyataan nomor 23 ($r = 0,174$) dan 24 ($r = 0,115$) seperti terlihat pada tabel 7, Sedangkan jika pernyataan 23 dan 24 dihilangkan hasilnya seperti terlihat pada tabel 8, semua pernyataan 20, 21, 22, 25, 26, dan 27 valid.

Tabel 7. Uji Validasi Dimensi *Commitment*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item20	30.57	9.013	.620	.647	.575
item21	30.33	11.264	.604	.568	.615
item22	30.40	10.179	.570	.538	.600
item23	29.93	12.754	.174	.274	.689
item24	30.83	12.420	.115	.266	.716
item25	31.23	9.151	.410	.445	.657
item26	29.77	12.668	.440	.594	.657
item27	29.60	12.800	.339	.458	.666

**Tabel 8. Uji Validasi (item 23 dan 24 dihapus)
Dimensi Commitment**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item20	22.00	6.828	.659	.638	.666
item21	21.77	8.806	.677	.528	.690
item22	21.83	8.006	.580	.523	.694
item25	22.67	6.368	.538	.414	.737
item26	21.20	10.166	.500	.577	.739
item27	21.03	10.585	.281	.403	.764

4. Dimensi *Satisfaction*

Semua pernyataan pada dimensi ini valid (pernyataan 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 dan 35).

**Tabel 9. Uji Validasi
Dimensi Satisfaction**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item28	28.50	19.500	.756	.611	.786
item29	28.73	21.375	.634	.585	.806
item30	29.20	19.476	.793	.675	.782
item31	28.63	22.930	.690	.584	.808
item32	29.20	22.717	.404	.372	.837
item33	29.53	21.430	.596	.450	.810
item34	29.10	22.852	.352	.340	.846
item35	30.20	23.614	.388	.374	.835

5. Dimensi *Concern for employees*

Semua pernyataan pada dimensi ini valid (pernyataan 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42).

**Tabel 10. Uji Validasi
Dimensi Concern for Employees**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item36	26.57	21.564	.710	.683	.824
item37	26.70	24.700	.450	.249	.857
item38	26.77	18.737	.670	.607	.835
item39	26.20	22.648	.704	.620	.829
item40	26.87	23.085	.394	.210	.872
item41	26.57	21.013	.747	.738	.818
item42	26.53	20.602	.798	.697	.811

6. Dimensi *Openness and Honesty*

Semua pernyataan pada dimensi ini valid (pernyataan 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50).

Tabel 11. Uji Validasi
Dimensi Openness and Honesty

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item43	28.50	19.500	.756	.611	.786
item44	28.73	21.375	.634	.585	.806
item45	29.20	19.476	.793	.675	.782
item46	28.63	22.930	.690	.584	.808
item47	29.20	22.717	.404	.372	.837
item48	29.53	21.430	.596	.450	.810
item49	29.10	22.852	.352	.340	.846
item50	30.20	23.614	.388	.374	.835

7. Dimensi *Identification*

Semua pernyataan pada dimensi ini valid (pernyataan 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59).

Tabel 12. Uji Validasi
Dimensi Identification

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item51	34.07	25.720	.655	.566	.763
item52	34.63	26.102	.322	.429	.796
item53	34.97	23.895	.601	.562	.759
item54	34.53	26.395	.262	.288	.806
item55	34.63	23.344	.618	.668	.755
item56	34.27	24.478	.532	.513	.768
item57	34.40	25.145	.591	.499	.764
item58	34.47	21.775	.514	.553	.776
item59	33.90	25.955	.459	.599	.778

8. Dimensi Vulnerability

Semua pernyataan pada dimensi ini valid (pernyataan 60, 61, 62, 63, 64, 65)

Tabel 13. Uji Validasi
Dimensi Vulnerability

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item60	22.43	14.737	.403	.269	.818
item61	22.13	15.016	.478	.618	.795
item62	22.10	13.541	.701	.715	.745
item63	21.80	13.821	.609	.638	.766
item64	22.03	14.171	.670	.540	.755
item65	22.50	14.259	.572	.579	.774

Uji Reliabilitas Alat

Menurut Anastasi (1990), reliabilitas mengacu pada konsistensi skor responden yang sama jika dites kembali dengan tes yang sama pada saat yang berbeda, atau dengan tes yang memiliki butir soal yang ekuivalen. Ini berarti, reliabilitas berkaitan dengan konsistensi dan keakuratan pengukuran. Dengan kata lain, dalam pengukuran reliabilitas, alat ukur menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya.

Reliabilitas suatu alat ukur secara kuantitatif dinyatakan dengan koefisien reliabilitas. Karena skala yang digunakan menyediakan enam alternatif jawaban maka teknik statistik yang tepat untuk menguji reliabilitas skala berdasarkan konsistensi internal dari skala adalah teknik Cronbach Alpha (α). Menurut Crocker (1986) alat ukur dapat dikatakan reliabel jika memiliki koefisien $> 0,7$.

Uji reliabilitas dengan teknik *internal consistency* menghasilkan koefisien *Alpha Cronbach trust* sebesar 0.966 yang berarti alat ukur *trust* memiliki internal konsistensi yang tinggi atau bersifat homogen.

Tabel 14. Reliability setelah dikurangi *variable yg tidak valid*

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.966	.968	59

Berdasarkan penghitungan uji reliabilitas diperoleh koefisien Alpha Cronbach pada *integrity, competence* dan *dependability* sebesar 0,826, *control mutuality* sebesar 0,829, *commitment* sebesar 0,716, *satisfaction* sebesar 0.834, *concern for employees* sebesar 0.856, *openness and honesty* sebesar 0,834, *identification* sebesar 0.794 dan *vulnerability* sebesar 0,806. Ini berarti setiap komponen memiliki konsistensi internal yang tinggi atau bersifat homogen pada dimensi-dimensinya.

Table 15. Uji Reliabilitas dimensi *Trust*

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items
<i>integrity, competence dan dependability</i>	.826	8
<i>control mutuality</i>	.829	7
<i>commitment</i>	.716	7
<i>satisfaction</i>	.834	8
<i>Concern for employees</i>	.856	7
<i>Openness and honesty</i>	.834	8
<i>Identification</i>	.794	9
<i>vulnerability</i>	.806	6

DAFTAR PERNYATAAN

Dimensi Integrity, Competence and Dependability

No.	Pernyataan	Jawaban					
		SS	S	AS	ATS	TS	STS
1.	Unit kerja saya memperlakukan pegawai seperti saya dengan baik dan adil.						
2.	Dalam setiap pengambilan keputusan di unit kerja saya, kepentingan setiap anggota unit kerja dipertimbangkan.						
3.	Unit kerja saya dapat diandalkan untuk menepati janjinya.						
4.	Saya percaya bahwa unit kerja saya menerima pendapat dari pegawai seperti saya dalam membuat suatu keputusan.						
5.	Saya yakin akan keterampilan yang dimiliki unit kerja saya.						
6.	Unit kerja saya memiliki kemampuan untuk mencapai apa yang direncanakan.						
7.	Unit kerja saya menerapkan prinsip-prinsip berperilaku di organisasi.						
8.	Unit kerja saya dikenal sukses pada setiap hal yang dikerjakan.						

Dimensi Control Mutuality

No.	Pernyataan	Jawaban					
		SS	S	AS	ATS	TS	STS
1.	Orang-orang di unit kerja saya saling memperhatikan pendapat satu sama lain.						
2.	Unit kerja saya mengakui pendapat dari pegawai seperti saya .						
3.	Unit kerja saya mendengarkan apa yang saya katakan.						
4.	Atasan saya memberi keleluasaan yang cukup kepada saya untuk turut berpendapat dalam proses pengambilan keputusan						
5.	Saya dapat menguasai situasi pekerjaan saya dengan baik.						
6.	Unit kerja saya enggan bekerja sama dengan orang-orang seperti saya.						
7.	Saya percaya pegawai seperti saya memiliki pengaruh pada para pembuat keputusan di unit kerja saya.						

Dimensi Commitment

No.	Pernyataan	Jawaban					
		SS	S	AS	ATS	TS	STS
1.	Saya merasa bahwa unit kerja saya berusaha mempertahankan komitmen jangka panjang untuk pegawai seperti saya.						
2.	Saya merasa bahwa unit kerja saya ingin mempertahankan hubungan kerja dengan saya.						
3.	Ada ikatan yang kuat antara unit kerja saya dan saya.						
4.	Saya tidak memiliki keinginan untuk tetap bekerja di unit kerja saya.						
5.	Saya memiliki loyalitas kepada unit kerja saya.						
6.	Saya peduli dengan unit kerja saya.						

Dimensi Satisfaction

No.	Pernyataan	Jawaban					
		SS	S	AS	ATS	TS	STS
1.	Saya senang bekerja di unit kerja saya.						
2.	Ada manfaat timbale balik yang diperoleh dari hubungan kerja antara saya dan unit kerja saya.						
3.	Kebanyakan pegawai seperti saya senang bekerja di unit kerja ini.						
4.	Pada umumnya, saya senang dengan hubungan antara saya dan unit kerja ini.						
5.	Kebanyakan pegawai menikmati bekerja di unit kerja ini.						
6.	Unit kerja saya gagal dalam memuaskan kebutuhan pegawai seperti saya.						
7.	Saya merasa pegawai seperti saya penting untuk unit kerja saya.						
8.	Umumnya, saya menilai belum ada pencapaian yang membanggakan yang dilakukan oleh unit kerja ini dan orang-orang seperti saya.						

Dimensi *Openness* dan *Honesty*

No.	Pernyataan	Jawaban					
		SS	S	AS	ATS	TS	STS
1.	Saya dengan mudah mendapatkan informasi/pengetahuan dari rekan kerja saya						
2.	Rekan kerja saya memberikan informasi/pengetahuan sesuai dengan yang saya butuhkan.						
3.	Pegawai di unit kerja saya terbuka dalam menerima pendapat yang berbeda						
4.	Rekan kerja saya memberikan data sesuai keadaan yang sebenarnya.						
5.	Unit kerja saya memberikan informasi yang akurat untuk mendukung penyelesaian tugas						
6.	Saya tidak sungkan mengemukakan pendapat sendiri kepada tim kerja saya						
7.	tidak ada pegawai di unit kerja saya yang memperbincangkan keburukan pegawai lain.						
8.	Saya biasa mengekspresikan perasaan tidak senang kepada rekan kerja jika ada hal yang tidak disukai di tempat kerja						

Dimensi *Concern for employees*

No.	Pernyataan	Jawaban					
		SS	S	AS	ATS	TS	STS
1.	Unit kerja saya menjamin keselamatan pegawai dalam bekerja.						
2.	Unit kerja saya peduli terhadap kemalangan yang dialami pegawainya.						
3.	Unit kerja saya mempertimbangkan kepentingan pegawai dalam mengambil keputusan.						
4.	Unit kerja saya memahami dan mendukung kebutuhan pegawainya.						
5.	Unit kerja saya membantu pegawai yang mengalami kesulitan.						
6.	Unit kerja saya memberikan toleransi terhadap kesalahan yang dilakukan pegawainya.						
7.	Unit kerja saya selalu memperhatikan pegawai yang berkontribusi pada organisasi.						

Dimensi Identification

No.	Pernyataan	Jawaban					
		SS	S	AS	ATS	TS	STS
1.	Saya mendukung nilai-nilai unit kerja saya.						
2.	Budaya organisasi di unit kerja saya sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang saya miliki.						
3.	Saya berusaha menyesuaikan diri dengan nilai, norma dan tujuan organisasi di unit kerja saya.						
4.	Saya selalu melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi di unit kerja saya.						
5.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi.						
6.	Saya memahami tujuan organisasi di unit kerja saya.						
7.	Saya percaya dengan tujuan yang akan di capai oleh unit kerja saya.						
8.	Saya bangga menjadi bagian dari unit kerja saya						
9.	Saya tidak malu menyebutkan bahwa saya adalah pegawai unit kerja saya di luar organisasi saya						

Dimensi Vulnerability

No.	Pernyataan	Jawaban					
		SS	S	AS	ATS	TS	STS
1.	Unit kerja saya bergantung pada pegawainya untuk tetap bertahan.						
2.	Unit kerja saya sangat bergantung kepada pegawai seperti saya dalam mencapai tujuan organisasi.						
3.	Unit kerja saya dalam mengambil keputusan selalu bergantung kepada pegawainya.						
4.	Unit kerja saya memberikan tegang rasa kepada pegawai yang melakukan kegiatan merugikan organisasi karena tidak mau kehilangan pegawainya.						
5.	Unit kerja saya memenuhi kebutuhan pegawainya karena tidak mau kehilangan.						
6.	Unit kerja saya tidak mampu mencapai tujuan organisasi tanpa pegawai seperti saya.						

FREKUENSI JUMLAH SKOR

Frekuensi dari jumlah skor pada seluruh dimensi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	138	1	2.0	2.0	2.0
	142	1	2.0	2.0	3.9
	146	1	2.0	2.0	5.9
	148	1	2.0	2.0	7.8
	155	1	2.0	2.0	9.8
	156	1	2.0	2.0	11.8
	158	2	3.9	3.9	15.7
	159	2	3.9	3.9	19.6
	162	1	2.0	2.0	21.6
	163	3	5.9	5.9	27.5
	164	1	2.0	2.0	29.4
	169	2	3.9	3.9	33.3
	170	2	3.9	3.9	37.3
	171	2	3.9	3.9	41.2
	173	1	2.0	2.0	43.1
	176	2	3.9	3.9	47.1
	178	2	3.9	3.9	51.0
	179	1	2.0	2.0	52.9
	180	1	2.0	2.0	54.9
	181	2	3.9	3.9	58.8
	182	1	2.0	2.0	60.8
	185	2	3.9	3.9	64.7
	187	1	2.0	2.0	66.7
	188	1	2.0	2.0	68.6
	189	1	2.0	2.0	70.6
	190	2	3.9	3.9	74.5
	194	1	2.0	2.0	76.5
	195	1	2.0	2.0	78.4
	196	1	2.0	2.0	80.4
	221	1	2.0	2.0	82.4
	226	2	3.9	3.9	86.3
	231	1	2.0	2.0	88.2
	233	1	2.0	2.0	90.2
	236	1	2.0	2.0	92.2
	245	2	3.9	3.9	96.1
	268	1	2.0	2.0	98.0
	286	1	2.0	2.0	100.0
Total		51	100.0	100.0	

Frekuensi dari jumlah skor pada dimensi *control mutuality*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15	2	3.9	3.9	3.9
	16	4	7.8	7.8	11.8
	17	5	9.8	9.8	21.6
	18	6	11.8	11.8	33.3
	19	4	7.8	7.8	41.2
	20	6	11.8	11.8	52.9
	21	3	5.9	5.9	58.8
	22	2	3.9	3.9	62.7
	23	2	3.9	3.9	66.7
	25	3	5.9	5.9	72.5
	26	1	2.0	2.0	74.5
	27	2	3.9	3.9	78.4
	29	1	2.0	2.0	80.4
	30	1	2.0	2.0	82.4
	31	3	5.9	5.9	88.2
	32	2	3.9	3.9	92.2
	33	2	3.9	3.9	96.1
	34	1	2.0	2.0	98.0
	35	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Frekuensi dari jumlah skor pada dimensi *commitment*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	2	3.9	3.9	3.9
	11	1	2.0	2.0	5.9
	12	6	11.8	11.8	17.6
	13	1	2.0	2.0	19.6
	15	5	9.8	9.8	29.4
	17	3	5.9	5.9	35.3
	18	7	13.7	13.7	49.0
	19	4	7.8	7.8	56.9
	20	6	11.8	11.8	68.6
	21	3	5.9	5.9	74.5
	22	3	5.9	5.9	80.4
	23	2	3.9	3.9	84.3
	24	1	2.0	2.0	86.3
	25	1	2.0	2.0	88.2
	26	2	3.9	3.9	92.2
	27	2	3.9	3.9	96.1
	28	1	2.0	2.0	98.0
	33	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Frekuensi dari jumlah skor pada dimensi *satisfaction*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14	1	2.0	2.0	2.0
	17	2	3.9	3.9	5.9
	18	1	2.0	2.0	7.8
	19	2	3.9	3.9	11.8
	20	5	9.8	9.8	21.6
	21	2	3.9	3.9	25.5
	22	5	9.8	9.8	35.3
	23	6	11.8	11.8	47.1
	24	3	5.9	5.9	52.9
	25	2	3.9	3.9	56.9
	26	4	7.8	7.8	64.7
	27	3	5.9	5.9	70.6
	29	3	5.9	5.9	76.5
	30	7	13.7	13.7	90.2
	31	1	2.0	2.0	92.2
	33	2	3.9	3.9	96.1
	34	1	2.0	2.0	98.0
	38	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Frekuensi dari jumlah skor pada dimensi *openess dan honesty*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15	2	3.9	3.9	3.9
	16	3	5.9	5.9	9.8
	17	4	7.8	7.8	17.6
	18	6	11.8	11.8	29.4
	19	4	7.8	7.8	37.3
	20	7	13.7	13.7	51.0
	21	3	5.9	5.9	56.9
	22	7	13.7	13.7	70.6
	23	2	3.9	3.9	74.5
	24	2	3.9	3.9	78.4
	26	2	3.9	3.9	82.4
	27	2	3.9	3.9	86.3
	28	1	2.0	2.0	88.2
	29	3	5.9	5.9	94.1
	34	1	2.0	2.0	96.1
	37	1	2.0	2.0	98.0
	38	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Frekuensi dari jumlah skor pada dimensi *concern for employees*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14	1	2.0	2.0	2.0
	15	1	2.0	2.0	3.9
	16	1	2.0	2.0	5.9
	17	1	2.0	2.0	7.8
	18	2	3.9	3.9	11.8
	19	7	13.7	13.7	25.5
	20	5	9.8	9.8	35.3
	21	7	13.7	13.7	49.0
	23	4	7.8	7.8	56.9
	24	4	7.8	7.8	64.7
	25	5	9.8	9.8	74.5
	26	2	3.9	3.9	78.4
	27	1	2.0	2.0	80.4
	28	1	2.0	2.0	82.4
	29	3	5.9	5.9	88.2
	31	1	2.0	2.0	90.2
	32	2	3.9	3.9	94.1
	33	1	2.0	2.0	96.1
	34	1	2.0	2.0	98.0
	37	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Frekuensi dari jumlah skor pada dimensi *Identification*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	1	2.0	2.0	2.0
	20	2	3.9	3.9	5.9
	21	2	3.9	3.9	9.8
	22	1	2.0	2.0	11.8
	23	3	5.9	5.9	17.6
	24	1	2.0	2.0	19.6
	25	2	3.9	3.9	23.5
	26	1	2.0	2.0	25.5
	27	6	11.8	11.8	37.3
	28	2	3.9	3.9	41.2
	29	3	5.9	5.9	47.1
	30	4	7.8	7.8	54.9
	31	3	5.9	5.9	60.8
	32	6	11.8	11.8	72.5
	33	2	3.9	3.9	76.5
	34	2	3.9	3.9	80.4
	36	3	5.9	5.9	86.3
	37	2	3.9	3.9	90.2
	38	2	3.9	3.9	94.1
	41	1	2.0	2.0	96.1
	43	1	2.0	2.0	98.0
	48	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Frekuensi dari jumlah skor pada dimensi *vulnerability*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14	2	3.9	3.9	3.9
	15	1	2.0	2.0	5.9
	16	3	5.9	5.9	11.8
	17	5	9.8	9.8	21.6
	18	5	9.8	9.8	31.4
	19	6	11.8	11.8	43.1
	20	3	5.9	5.9	49.0
	21	8	15.7	15.7	64.7
	22	3	5.9	5.9	70.6
	23	2	3.9	3.9	74.5
	24	3	5.9	5.9	80.4
	25	2	3.9	3.9	84.3
	26	3	5.9	5.9	90.2
	27	2	3.9	3.9	94.1
	29	2	3.9	3.9	98.0
	30	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Frekuensi dari jumlah skor pada dimensi *integrity, dependability, competence*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	13	1	2.0	2.0	2.0
	16	2	3.9	3.9	5.9
	17	1	2.0	2.0	7.8
	18	3	5.9	5.9	13.7
	19	7	13.7	13.7	27.5
	20	5	9.8	9.8	37.3
	21	3	5.9	5.9	43.1
	22	2	3.9	3.9	47.1
	23	3	5.9	5.9	52.9
	24	4	7.8	7.8	60.8
	25	4	7.8	7.8	68.6
	26	2	3.9	3.9	72.5
	27	2	3.9	3.9	76.5
	28	4	7.8	7.8	84.3
	30	1	2.0	2.0	86.3
	31	1	2.0	2.0	88.2
	32	2	3.9	3.9	92.2
	33	1	2.0	2.0	94.1
	34	1	2.0	2.0	96.1
	35	1	2.0	2.0	98.0
	42	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	