

## PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN KEPERCAYAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SORONG

Oleh :

<sup>1</sup>Yaser Arafat Alhamid, <sup>2</sup>Pahmi, <sup>3</sup>Andi Irwan

<sup>1,2,3</sup>Departemen Manajemen, Pascasarjana, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong  
Jalan K.H. Ahmad Dahlan No. 1, Mariat Pantai, Distrik Aimas, Kabupaten Sorong, Provinsi Papua Barat  
Daya, kode pos 98418, Indonesia

e-mail : andiirwan261@gmail.com

---

### ABSTRACT

*This study aims to examine and analyze the influence of organizational commitment, job satisfaction, and trust on employee performance at the Regional Secretariat of Sorong Regency. Organizational commitment, job satisfaction, and trust are crucial factors believed to affect the quality and productivity of employees. These variables play an important role in creating a conducive work environment, building motivation, and enhancing employees' sense of responsibility in carrying out their duties. The research employs a quantitative approach with a survey method involving employees at the Regional Secretariat of Sorong Regency. Data are collected through questionnaires developed based on indicators from each research variable. Data analysis is conducted to determine the extent of the influence of organizational commitment, job satisfaction, and trust, both simultaneously and partially, on employee performance. The results of this study are expected to contribute to the development of human resource management theory, particularly within the context of local government institutions. Furthermore, this research is anticipated to serve as a reference for the management of the Regional Secretariat of Sorong Regency in formulating strategic policies aimed at improving employee performance by strengthening organizational commitment, increasing job satisfaction, and building trust in the workplace.*

**Keywords:** *Organizational Commitment, Job Satisfaction, Trust, Employee Performance, Regional Secretariat.*

---

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta kepercayaan merupakan faktor penting yang diyakini dapat mempengaruhi kualitas dan produktivitas kerja pegawai. Ketiga variabel ini berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun motivasi, serta meningkatkan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian. Analisis data dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya

manusia, khususnya dalam konteks instansi pemerintah daerah. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi pihak manajemen Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dalam merumuskan kebijakan strategis guna meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan komitmen organisasi, peningkatan kepuasan kerja, serta membangun kepercayaan di lingkungan kerja.

**Kata Kunci:** Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kepercayaan, Kinerja Pegawai, Sekretariat Daerah.

---

## PENDAHULUAN

Salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai memiliki keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasi terdiri atas komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Pegawai dengan komitmen tinggi cenderung menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab yang lebih besar dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat mendorong pegawai bekerja sebatas memenuhi kewajiban formal tanpa kontribusi optimal.

Selain komitmen organisasi, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai. Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaan, kondisi kerja, sistem penghargaan, serta peluang pengembangan karier. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi, loyalitas, dan produktivitas pegawai. Ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan sikap apatis dan menurunkan produktivitas.

Faktor lain yang turut berperan adalah kepercayaan organisasi, khususnya dalam konteks hubungan antara pegawai dan pimpinan, serta antarpegawai dalam Kepercayaan dalam organisasi merujuk pada keyakinan bahwa rekan kerja atau pimpinan akan bertindak secara jujur, adil, dan mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Mayer, Davis, dan Schoorman (1995), kepercayaan dalam organisasi meliputi aspek kemampuan (*ability*), kebaikan hati (*benevolence*), dan integritas (*integrity*). Kepercayaan yang tinggi dalam organisasi mendorong terciptanya komunikasi yang terbuka, koordinasi yang efektif, serta kohesi tim yang kuat. Sebaliknya, rendahnya kepercayaan akan menimbulkan konflik, isolasi, serta kecenderungan untuk saling menyalahkan dalam tim, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja secara keseluruhan.

Kinerja pegawai, dalam hal ini, merupakan indikator utama dari efektivitas organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai mencerminkan seberapa besar kontribusi mereka dalam mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi, baik melalui pelaksanaan tugas harian, penciptaan inovasi, maupun keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Dalam lingkup Sekretariat Daerah, kinerja pegawai dapat diukur dari ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas administrasi, keakuratan data dan laporan, kecepatan layanan internal, serta kemampuan dalam membangun sinergi lintas bagian.

Berbagai penelitian terdahulu juga mendukung hubungan tersebut. Mulyani (2022) menemukan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. Aminah (2021) membuktikan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bappeda. Namun, penelitian Pratama (2022) dan Fitriani (2021) menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap kinerja belum konsisten, khususnya pada instansi

pemerintah daerah tertentu, termasuk di Kabupaten Sorong. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi temuan empiris. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan merupakan faktor-faktor yang secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Misalnya, penelitian oleh Lestari dan Yulianto (2020) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah provinsi. Sementara itu, Ramdhani et al. (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi antara kinerja dan kinerja. Dalam konteks kepercayaan, studi oleh Sari dan Hakim (2022) mengungkapkan bahwa kepercayaan dalam tim berdampak signifikan terhadap efektivitas kerja dan semangat kolaboratif di lembaga pemerintah. Penelitian-penelitian tersebut memberikan bukti empiris bahwa ketiga variabel ini merupakan prediktor penting dalam peningkatan kinerja organisasi sektor publik.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan serangkaian aktivitas yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan Perusahaan (Rijal et al., 2023). MSDM mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian terhadap fungsi-fungsi personalia, mulai dari rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja (Lubis, 2019). Fungsi MSDM tidak hanya terbatas pada administrasi kepegawaian, melainkan juga mencakup pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi, serta pembentukan budaya kerja yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Dengan demikian, manajemen SDM memiliki peran strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, terutama di era globalisasi dan digitalisasi yang menuntut sumber daya manusia berkualitas tinggi. Hal ini sejalan dengan pandangan (Santoso et al., 2022) yang menekankan bahwa manajemen SDM bukan hanya mengelola orang sebagai sumber daya, tetapi juga sebagai aset utama organisasi yang memiliki nilai, potensi, dan kontribusi signifikan terhadap kinerja.

Pada era digital saat ini, manajemen SDM dituntut untuk bertransformasi dengan memanfaatkan teknologi informasi dalam setiap fungsinya. Kehadiran teknologi digital telah mengubah cara rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga sistem kompensasi. Konsep Human Resource Information System (HRIS) menjadi salah satu inovasi penting yang memudahkan organisasi dalam mengelola data kepegawaian secara efisien dan akurat. Menurut Mondy & Martocchio (2016), teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi, tetapi juga sebagai strategi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan serta mendukung pengambilan keputusan manajerial berbasis data. Transformasi digital juga mendorong terciptanya fleksibilitas kerja, seperti remote working dan hybrid system, yang menuntut MSDM untuk mengembangkan kebijakan baru sesuai kebutuhan zaman.

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting yang menjadi perhatian organisasi, khususnya dalam sektor pemerintahan yang memiliki kewajiban memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Menurut (Saputro & Darda, 2019), kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari capaian output, tetapi juga bagaimana proses pekerjaan tersebut dilakukan, termasuk kedisiplinan, inisiatif, dan kemampuan mengatasi permasalahan dalam pekerjaan. Lebih lanjut, kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan individu, tingkat pendidikan, keterampilan, pengalaman, motivasi kerja, serta dukungan dari lingkungan organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, kinerja pegawai sangat menentukan tingkat kepuasan masyarakat. Apabila kinerja pegawai baik, maka pelayanan yang diberikan akan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan Masyarakat. Sebaliknya, apabila kinerja rendah, maka pelayanan akan terhambat dan dapat menurunkan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah (Poluakan et al., 2019). Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi salah satu faktor kunci yang harus dikelola dengan baik agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu pencapaian hasil kerja yang dihasilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga bagaimana kualitas pekerjaan tersebut, ketepatan waktu, serta kepatuhan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut (Saputro & Darda, 2019), kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kecerdasan, serta faktor motivasi (*motivation*) yang terdiri atas sikap dan dorongan kerja individu. Oleh karena itu, seorang pegawai dengan kemampuan yang baik tetapi tidak memiliki motivasi yang kuat cenderung tidak akan mampu mencapai hasil kerja yang optimal, begitu pula sebaliknya. Kinerja pegawai menjadi sangat penting karena keberhasilan organisasi, baik di sektor pemerintahan maupun swasta, sangat ditentukan oleh bagaimana kinerja setiap individu yang ada di dalamnya. Organisasi dapat memiliki strategi dan sumber daya yang baik, namun apabila kinerja pegawainya rendah, maka tujuan organisasi akan sulit dicapai (Dwi Handoko et al., 2021). Dengan demikian, kinerja pegawai dapat dianggap sebagai salah satu ukuran utama untuk menilai sejauh mana keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Robbin & Judge (2019) seperti yang dikemukakan oleh Yusuf & Syaruf (2018) komitmen terhadap organisasi mencerminkan seberapa dalam karyawan kepercayaan dan menerima tujuan dari organisasi tersebut. Kesiapan untuk tetap atau meninggalkan Perusahaan pada akhirnya bisa terlihat pada data absensi dan tingkat perputaran karyawan.

Menurut penelitian oleh (Made et al., 2020) komitmen organisasi adalah keadaan Dimana individu menyatu dengan organisasinya, sehingga mampu mencapai target yang telah ditentukan dan tetap bertahan dalam lingkungannya. Seseorang yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan kurang berkomitmen terhadap organisasi yang diikutinya berisiko untuk meninggalkan organisasi tersebut. Dalam suatu organisasi, terdapat elemen-elemen seperti loyalitas anggota, kemauan untuk berkontribusi, dan rasa bangga terhadap organisasi itu sendiri. Hal ini mengarah pada penerimaan berbagai keputusan dan arahan dalam konteks pekerjaan yang dilakukan. Komitmen dalam organisasi, termasuk dalam lingkungan kerja, dianggap sangat krusial karena dapat berdampak pada kinerja. Dengan adanya komitmen organisasi, sikap dan Tindakan seseorang terhadap Perusahaan akan mempengaruhi cara mereka melaksanakan tugas. Individu yang menetapkan keinginan dan tujuan yang jelas serta tekad untuk mencapainya, menunjukkan bahwa komitmen yang dimiliki berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

Menurut Edy Sutrisno (2019) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap tersebut dapat berupa sikap positif yang berarti karyawan atau anggota organisasi puas atau justru negatif yang berarti ia tidak puas terhadap segala aspek pekerjaan baik itu dari situasi kerja, beban tugas, imbalan, risiko, dan sebagainya.

Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja juga berhubungan dengan rasa memiliki dan loyalitas karyawan karena merupakan pandangan afeksi atau perasaan mereka mengenai organisasi atau perusahaan.

Menurut Prayogo (2019) Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Kepuasan Kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat.

Menurut Edy Sutrisno (2019) Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Sunarta (2019) Kepuasan kerja adalah selisih antara tujuan individu dalam bekerja dengan kenyataan yang dirasakan. Menggunakan kata yang berbeda, dapat dinyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh selisih (*discrepancy*) antara apa yang telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Cahyani, Sundari, & Dongoran (2019) Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap positif terhadap hasil pekerjaan seseorang dan merupakan hal yang bersifat individual. Individual yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki nilai positif terhadap pekerjaan tersebut, sedangkan individu yang memiliki tingkat kepuasan yang rendah atau tidak puas akan memiliki nilai negatif terhadap pekerjaan.

Dalam upaya memberikan kejelasan pengertian kepercayaan (*trust*) dan mengapa konsep itu penting. Berbagai ilmuwan (ekonom, psikolog, sosiolog, dan para *management theorist*) memperlihatkan kesamaan pendapat bahwa kepercayaan merupakan unsur yang penting dalam perilaku atas masalah-masalah kehidupan manusia.

Kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana kita memiliki keyakinan padanya. Kepercayaan merupakan kondisi mental yang didasarkan oleh situasi seseorang dan konteks sosialnya. Ketika seseorang mengambil suatu keputusan, ia akan lebih memilih keputusan berdasarkan pilihan dari orang-orang yang lebih dapat ia percaya dari pada yang kurang dipercaya.

Kepercayaan adalah wilayah psikologis yang merupakan perhatian untuk menerima apa adanya berdasarkan harapan terhadap perilaku yang baik dari orang lain. Kepercayaan konsumen didefinisikan sebagai kesediaan satu pihak untuk menerima resiko dari tindakan pihak lain berdasarkan harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan penting untuk pihak yang mempercayainya, terlepas dari kemampuan untuk mengawasi dan mengendalikan tindakan pihak yang dipercaya.

Menurut Pavlou (2002) mendefinisikan kepercayaan sebagai penilaian hubungan seseorang dengan orang lain yang akan melakukan transaksi tertentu sesuai dengan harapan dalam sebuah lingkungan yang penuh ketidakpastian. Kepercayaan terjadi ketika seseorang yakin dengan reliabilitas dan integritas dari orang yang dipercaya. Doney dan Canon (1997) bahwa penciptaan awal hubungan mitra dengan pelanggan didasarkan atas kepercayaan atau dengan kata lain bahwa kepercayaan dibangun sebelum pihak-pihak tertentu saling mengenal satu sama lain melalui interaksi atau transaksi.

Kepercayaan dalam berbagai konteks yaitu kesediaan seseorang untuk menerima resiko. Diadaptasi dari definisi tersebut, Lim dkk. (2001) menyatakan kepercayaan konsumen dalam berbelanja internet sebagai kesediaan konsumen untuk mengekspos dirinya terhadap kemungkinan rugi yang dialami selama transaksi berbelanja melalui internet, didasarkan harapan bahwa penjual menjanjikan transaksi yang akan memuaskan konsumen dan mampu untuk mengirim barang atau jasa yang telah dijanjikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan konsumen adalah kesediaan satu pihak menerima resiko dari pihak lain berdasarkan keyakinan dan harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan sesuai yang diharapkan, meskipun kedua belah pihak belum mengenal satu sama lain.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas (Rustamana et al., 2024). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap Kinerja Pegawai pada Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh

populasi. Menurut Sugiyono (2021), sampel digunakan untuk mewakili keseluruhan populasi dalam pengumpulan data dan analisis statistik. Dalam penelitian ini, jumlah populasi relatif kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian ini adalah sebanyak 90 responden. Selanjutnya Dari data hasil penelitian yang dikumpulkan, selanjutnya dilakukan analisis terhadap variabel-variabel penelitian dengan menggunakan metode analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan program SPSS dengan rumus yang digunakan adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

## HASIL PENELITIAN

Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengolahan/analisis data menggunakan software SPSS ver. 25. Fokus penelitian adalah menganalisis pengaruh komitmen kerja, kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Data diperoleh dari 90 responden melalui instrumen kuesioner tertutup yang disusun dengan skala Likert 1 – 4. Variabel penelitian terdiri atas tiga variabel independen (komitmen kerja, kepuasan kerja dan kepercayaan) dan satu variabel dependen (kinerja), yang masing-masing dioperasionalisasikan dalam rata-rata dua butir pernyataan kuesioner.

Uji validitas bertujuan untuk memastikan keakuratan instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang dimaksud. Dengan kata lain, validitas menunjukkan sejauh mana butir-butir pernyataan dalam kuesioner mampu mewakili variabel yang sedang diteliti. Pada penelitian ini, validitas untuk variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $Y$  diuji menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment (Corrected Item-Total Correlation)* menggunakan program IBM SPSS v.25. Keputusan validitas sendiri diambil dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Kriteria yang digunakan adalah :

- a. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka item pernyataan dinyatakan valid.
- b. Jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ , maka item pernyataan dinyatakan tidak valid.

Tabel 1  
Uji Validitas instrument variabel  $X_1$  (Komitmen Kerja)

No	Pernyataan	Jumlah Responden $N = 90$	R Hit.	R Tab.	Keterangan
1	$X_1.1$	90	0,654	0,207	Valid
2	$X_1.2$	90	0,623	0,207	Valid
3	$X_1.3$	90	0,559	0,207	Valid
4	$X_1.4$	90	0,726	0,207	Valid
5	$X_1.5$	90	0,761	0,207	Valid
6	$X_1.6$	90	0,480	0,207	Valid
7	$X_1.7$	90	0,709	0,207	Valid
8	$X_1.8$	90	0,745	0,207	Valid
9	$X_1.9$	90	0,553	0,207	Valid
10	$X_1.10$	90	0,697	0,207	Valid
11	$X_1.11$	90	0,612	0,207	Valid
12	$X_1.12$	90	0,666	0,207	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Komitmen Kerja ( $X_1$ ), yaitu  $X_1.1$  sampai dengan  $X_1.12$ , memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  0,207, sehingga seluruh item pernyataan tersebut dinyatakan

valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 2  
Hasil Uji Validitas Instrument Variabel X<sub>2</sub> (Kepuasan Kerja)

No	Pernyataan	Jumlah Responden N = 90	R Hit.	R Tab.	Keterangan
1	X <sub>2.1</sub>	90	0,569	0,207	Valid
2	X <sub>2.2</sub>	90	0,523	0,207	Valid
3	X <sub>2.3</sub>	90	0,585	0,207	Valid
4	X <sub>2.4</sub>	90	0,696	0,207	Valid
5	X <sub>2.5</sub>	90	0,535	0,207	Valid
6	X <sub>2.6</sub>	90	0,577	0,207	Valid
7	X <sub>2.7</sub>	90	0,579	0,207	Valid
8	X <sub>2.8</sub>	90	0,591	0,207	Valid
9	X <sub>2.9</sub>	90	0,695	0,207	Valid
10	X <sub>2.10</sub>	90	0,676	0,207	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS Ver.25, 2026

Berdasarkan hasil uji validitas sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2 diketahui bahwa seluruh item pernyataan variabel Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) yang terdiri dari 10 item (X<sub>2.1</sub> sampai dengan X<sub>2.10</sub>) memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  0,207, sehingga seluruh item tersebut dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 3  
Hasil Uji Validitas Instrument Variabel X<sub>3</sub> (Kepercayaan)

No	Pernyataan	Jumlah Responden N = 90	R Hit.	R Tab.	Keterangan
1	X <sub>3.1</sub>	90	0,618	0,207	Valid
2	X <sub>3.2</sub>	90	0,693	0,207	Valid
3	X <sub>3.3</sub>	90	0,526	0,207	Valid
4	X <sub>3.4</sub>	90	0,642	0,207	Valid
5	X <sub>3.5</sub>	90	0,638	0,207	Valid
6	X <sub>3.6</sub>	90	0,717	0,207	Valid
7	X <sub>3.7</sub>	90	0,682	0,207	Valid
8	X <sub>3.8</sub>	90	0,649	0,207	Valid
9	X <sub>3.9</sub>	90	0,697	0,207	Valid
10	X <sub>3.10</sub>	90	0,580	0,207	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS Ver.25, 2026

Berdasarkan hasil uji validitas yang ditunjukkan pada Tabel 3 diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Kepercayaan (X<sub>3</sub>) yang terdiri dari 10 item (X<sub>3.1</sub> sampai dengan X<sub>3.10</sub>) memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  0,207, sehingga seluruh item pernyataan tersebut dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 4  
Hasil Uji Validitas Instrument Variabel Y (Kinerja Pegawai)

No	Pernyataan	Jumlah Responden N = 90	R Hit.	R Tab.	Keterangan
1	Y.1	90	0,635	0,207	Valid
2	Y.2	90	0,673	0,207	Valid
3	Y.3	90	0,764	0,207	Valid
4	Y.4	90	0,669	0,207	Valid
5	Y.5	90	0,713	0,207	Valid
6	Y.6	90	0,683	0,207	Valid
7	Y.7	90	0,735	0,207	Valid
8	Y.8	90	0,705	0,207	Valid
9	Y.9	90	0,598	0,207	Valid
10	Y.10	90	0,480	0,207	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS Ver.25, 2026

Hasil uji validitas sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.8, menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Kinerja Pegawai (Y), yaitu Y.1 sampai dengan Y.10, memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  0,207. Dengan demikian, seluruh item pernyataan tersebut dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 5  
Hasil Uji Reliabilitas untuk variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan Y

No	Variabel	Jumlah Responden	Persentase %	Cronbach's Alpha	N Items
1	Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	90	100%	0,873	12
2	Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	90	100%	0,799	10
3	Kepercayaan ( $X_3$ )	90	100%	0,843	10
4	Kinerja (Y)	90	100%	0,857	10

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS Ver.25, 2026

Berdasarkan hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa nilai reliabilitas untuk instrument variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), Kepercayaan ( $X_3$ ) dan Kinerja (Y), semua memiliki nilai lebih besar dari 0,60, oleh karena itu instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel.

Tabel 6  
Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov*  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,28140984
Most Extreme Differences	Absolute	,088
	Positive	,088
	Negative	-,070
Test Statistic		,088
Asymp. Sig. (2-tailed)		,081 <sup>c</sup>

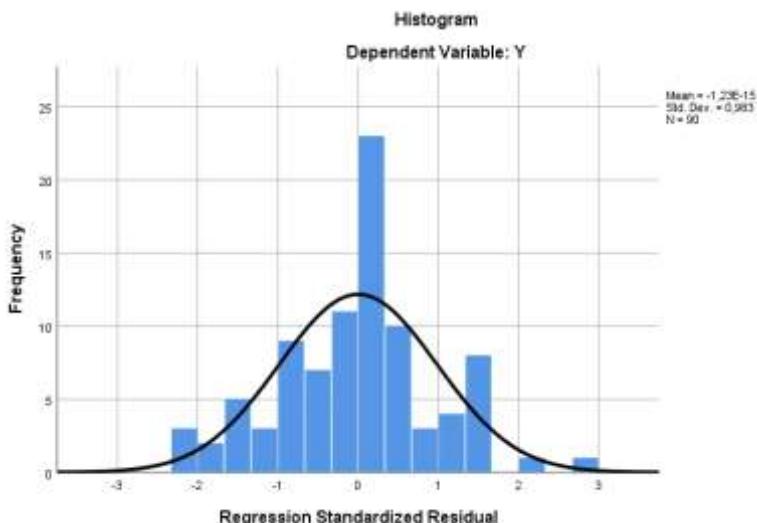
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

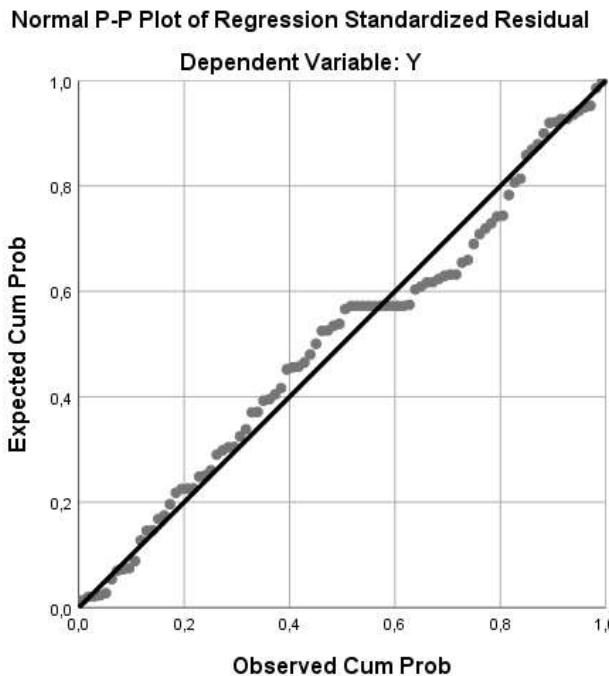
c. Lilliefors Significance Correction.

Hasil uji normalitas yang disajikan pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai statistik uji *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,088 dengan nilai probabilitas (p-value) 0,081. Karena nilai p-value (0,081) lebih besar daripada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ , maka penelitian ini telah memenuhi persyaratan berdistribusi normal.

Untuk memperkuat hasil uji statistik *one sample Kolmogorov-Smirnov* ini, maka dilakukan juga uji normalitas dengan grafik histogram dan grafik normal P-P Plot sebagai berikut :



Gambar 1 *Grafik Histogram*



Gambar 2 *Grafik Normal P-Plot*

Uji normalitas diatas juga diperkuat melalui analisis grafik Histogram *Regression Standardized Residual*. Hasil histogram menunjukkan bahwa sebaran residual membentuk pola yang mendekati kurva normal, di mana distribusi data terkonsentrasi di sekitar nilai tengah (mendekati nol) serta menyebar ke sisi kiri dan kanan secara relatif seimbang. Pola histogram yang menyerupai lonceng (*bell-shaped curve*) menunjukkan bahwa residual tidak mengalami penyimpangan yang berarti dari distribusi normal.

Selain itu, hasil grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual memperlihatkan bahwa titik-titik residual cenderung mengikuti garis diagonal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa nilai probabilitas residual yang diamati sejalan dengan probabilitas residual yang diharapkan pada distribusi normal. Meskipun terdapat sedikit penyimpangan titik pada beberapa bagian, penyimpangan tersebut masih dalam batas wajar dan tidak menunjukkan adanya pelanggaran normalitas secara signifikan.

Berdasarkan ketiga pengujian tersebut, baik secara statistik maupun secara visual, dapat disimpulkan bahwa data residual pada model regresi penelitian ini berdistribusi normal. Oleh karena itu, model regresi dinyatakan telah memenuhi asumsi normalitas dan analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya, seperti uji asumsi klasik lainnya serta pengujian hipotesis melalui analisis regresi linier.

Tabel 7  
Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients <sup>a</sup>	
		Tolerance	VIF
1	Komitmen Organisasi X1	,294	3,397
	Kepuasan Kerja X2	,485	2,060
	Kepercayaan X3	,415	2,408

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk masing-masing variabel, yaitu Komitmen Organisasi (X<sub>1</sub>), Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) dan Kepercayaan (X<sub>3</sub>) memiliki nilai lebih

besar dari 0,10 yang artinya tidak memiliki gejala multikolinearitas. Sedangkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) ketiga variabel tersebut juga menunjukkan hal yang sama, yaitu nilai VIF tidak lebih dari 10.

Tabel 8  
Tabel hasil uji Hetroskedasitas pada model awal

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
1 (Constant)	-2,349	1,712		-1,372	,174
Komitmen Organisasi	,064	,070	,174	,909	,366
Kepuasan Kerja	-,016	,063	-,038	-,256	,799
Kepercayaan	,063	,074	,137	,848	,399

a. Dependent Variable: ABS RES

Tabel diatas menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), dan Kepercayaan ( $X_3$ ) tidak terdapat heteroskedastisitas. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai signifikansi (*p-value*) setiap variabel independen  $> 0,05$  atau diatas tingkat kepercayaan 5%.

Tabel 9  
Tabel Hasil Uji Analisis Regresi Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
1 (Constant)	8,830	2,759		3,200	,002
Komitmen Organisasi	,278	,113	,349	2,464	,016
Kepuasan Kerja	-,135	,102	-,146	-,1,325	,189
Kepercayaan	,493	,120	,491	4,115	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari tabel di atas didapat  $\alpha = 8,830$ ,  $\beta_1 = 0$ .  $\beta_2 = -0,135$   $\beta_3 = 493$  sehingga dapat diketahui persamaan regresinya adalah :

$$Y = 8,830 + 0,278 - 0,135 + 0,493$$

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, Sedangkan Kepuasan Kerja dan Kepercayaan dianggap konstan. Diketahui bahwa pengaruh variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) diperoleh Koefisien regresi ( $\beta$ ) sebesar 0,278 menunjukkan pengaruh positif sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,464 dengan nilai signifikan 0,016. Karena  $0,016 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, kesimpulannya adalah variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan Komitmen Organisasi dan Kepercayaan dianggap konstan. Pengaruh variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) diperoleh Koefisien regresi ( $\beta$ ) sebesar -0,135 yang menunjukkan pengaruh negatif sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -1,325 dengan nilai signifikan 0,189. Karena  $0,189 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima, kesimpulannya adalah variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) secara parsial tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Tidak adanya pengaruh signifikan ini perlu dikaji lebih lanjut dari sisi teori atau kemungkinan masalah dalam instrumen penelitian.

Pengaruh Kepercayaan terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dianggap Konstan. Diketahui bahwa pengaruh variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ )

terhadap Kinerja Pegawai (Y) diperoleh Koefisien regresi ( $\beta$ ) sebesar 0,493 menunjukkan pengaruh positif sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,155 dengan nilai signifikansi 0,000. Karena  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak yang artinya variabel Kepercayaan ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Nilai koefisien yang cukup tinggi dan signifikansi yang sangat kuat (0,000) mengindikasikan bahwa Kepercayaan ( $X_3$ ) merupakan prediktor yang penting bagi Kinerja Pegawai (Y).

Tabel 10  
Tabel Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3	149,623	27,778	,000 <sup>b</sup>
	Residual	86	5,386		
	Total	89			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kepercayaan

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai statistik  $F_{hitung}$  sebesar 27,778 dengan tingkat signifikansi (Sig.) 0,000. Karena nilai probabilitas/signifikansi 0,000 jauh lebih kecil dari tingkat alpha 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini membuktikan bahwa Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), dan Kepercayaan ( $X_3$ ) secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan kata lain, model regresi yang dibentuk dapat dikatakan layak untuk digunakan dalam memprediksi pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja pegawai

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kepercayaan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong

Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong tidak hanya dipengaruhi oleh aspek struktural dan administratif, tetapi juga sangat ditentukan oleh faktor perilaku dan psikologis pegawai. Komitmen terhadap organisasi, tingkat kepuasan dalam bekerja, serta kepercayaan yang terbentuk dalam lingkungan kerja berperan secara simultan dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian hasil.

Kontribusi ketiga variabel independen terhadap kinerja pegawai juga tercermin dari nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,474, yang menunjukkan bahwa 47,4% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kepercayaan, sedangkan sisanya sebesar 52,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel penelitian. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2022) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil interaksi antara sikap kerja individu, kondisi psikologis, serta sistem dan lingkungan organisasi.

Namun demikian, beberapa indikator seperti kesediaan untuk bertahan dalam jangka panjang dan kesesuaian nilai organisasi dengan prinsip pribadi memperoleh nilai mean yang relatif lebih rendah meskipun masih berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan dan internalisasi nilai organisasi masih memiliki ruang untuk ditingkatkan agar dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap kinerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dan terbaru, antara lain Akbar (2023) dan Sari et al. (2024), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Penelitian tersebut menegaskan bahwa

pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, dan produktivitas kerja yang lebih baik.

## **2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $0,016 < 0,05$  serta koefisien regresi bernilai positif. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasi pada diri pegawai diikuti dengan peningkatan kinerja dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintahan daerah. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih kuat, tanggung jawab yang lebih besar, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong, komitmen organisasi menjadi penting mengingat tuntutan kerja birokrasi yang memerlukan konsistensi, kedisiplinan, dan loyalitas terhadap kebijakan serta aturan yang berlaku.

Hasil penelitian ini didukung oleh berbagai penelitian terdahulu dan terbaru. Penelitian Akbar (2023) dan Sari et al. (2024) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Penelitian tersebut menegaskan bahwa pegawai dengan tingkat komitmen tinggi menunjukkan produktivitas, loyalitas, dan kualitas kerja yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan komitmen rendah.

Penelitian lain oleh Asih dan Hernawan (2023) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berkontribusi signifikan terhadap loyalitas kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Loyalitas kerja yang tinggi mencerminkan kesediaan pegawai untuk tetap bertahan, mematuhi aturan organisasi, serta memberikan kontribusi maksimal dalam pelaksanaan tugas.

## **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar  $0,189 > 0,05$ , sehingga secara statistik dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai belum mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai secara langsung. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai merasa relatif puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, kepuasan tersebut tidak secara otomatis terkonversi menjadi peningkatan kinerja.

Temuan ini diperkuat oleh hasil pengukuran instrumen Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) yang menunjukkan bahwa secara umum tingkat kepuasan kerja pegawai berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Indikator terkait hubungan kerja dengan rekan kerja ( $X_{2.5}$ ), dukungan rekan kerja ( $X_{2.6}$ ), serta bimbingan dan dukungan atasan ( $X_{2.9}$  dan  $X_{2.10}$ ) memperoleh nilai mean yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa iklim kerja sosial dan hubungan interpersonal di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dinilai cukup kondusif oleh pegawai.

Namun demikian, hasil pengukuran instrumen juga menunjukkan bahwa beberapa indikator memperoleh nilai mean yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, khususnya pada aspek kepuasan terhadap gaji ( $X_{2.1}$  dan  $X_{2.2}$ ) serta kesempatan promosi dan pengembangan karier ( $X_{2.7}$  dan  $X_{2.8}$ ). Ketimpangan antar dimensi kepuasan kerja ini

menunjukkan bahwa kepuasan pegawai tidak bersifat merata, sehingga dampaknya terhadap kinerja menjadi kurang kuat secara statistik.

Robbins dan Judge (2022) menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat dengan sikap kerja seperti loyalitas, komitmen organisasi, dan niat bertahan (*turnover intention*), dibandingkan dengan kinerja aktual. Dalam organisasi yang memiliki sistem kerja baku dan pengawasan yang ketat, seperti organisasi pemerintahan, pegawai cenderung tetap bekerja sesuai standar meskipun tingkat kepuasan kerjanya berbeda-beda. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan penelitian terdahulu dan terbaru. Penelitian Ariobina (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih berperan dalam membentuk sikap kerja jangka panjang daripada meningkatkan kinerja secara langsung.

Penelitian Pratama dan Riana (2023) juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan loyalitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja sering kali berfungsi sebagai variabel mediasi atau pendukung dalam hubungan antara faktor psikologis dan kinerja.

#### **4. Pengaruh Kepercayaan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa Kepercayaan ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan koefisien regresi bernilai positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan yang dimiliki pegawai, baik terhadap diri sendiri, rekan kerja, maupun organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerja.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan faktor psikologis dan sosial yang sangat penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Dalam konteks organisasi pemerintahan daerah, kepercayaan berperan sebagai fondasi hubungan kerja yang efektif, karena pelaksanaan tugas birokrasi menuntut koordinasi, kolaborasi, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi.

Secara teoretis, temuan penelitian ini sejalan dengan teori kepercayaan yang dikemukakan oleh Mayer, Davis, dan Schoorman (1995), yang menyatakan bahwa kepercayaan dibangun atas tiga komponen utama, yaitu kemampuan (*ability*), integritas (*integrity*), dan niat baik (*benevolence*). Ketiga komponen tersebut menciptakan keyakinan bahwa pihak lain dapat diandalkan, sehingga mendorong kerja sama dan efektivitas kerja.

Penelitian Rahman et al. (2023) juga menyimpulkan bahwa kepercayaan dalam organisasi memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja, terutama melalui peningkatan komunikasi, kerja sama tim, dan komitmen pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kepercayaan tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal, tetapi juga pada efektivitas sistem kerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian Nugroho (2024) pada instansi pemerintah daerah menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel psikologis lainnya. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kepercayaan menjadi modal sosial utama dalam organisasi sektor publik yang menuntut integritas dan akuntabilitas tinggi.

Secara manajerial, temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa pembangunan kepercayaan perlu menjadi prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia di Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui kepemimpinan yang transparan, konsisten, dan berintegritas, serta melalui sistem kerja yang adil dan akuntabel.

Selain itu, organisasi perlu menciptakan mekanisme komunikasi dua arah, budaya saling menghargai, serta sistem evaluasi kinerja yang objektif agar kepercayaan pegawai terhadap organisasi semakin kuat. Dengan demikian, kepercayaan tidak hanya menjadi nilai normatif, tetapi juga menjadi penggerak nyata peningkatan kinerja.

## PENUTUP

### Kesimpulan Dan Saran

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), dan Kepercayaan ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara simultan ( $H_4$ ) diterima, yang artinya Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dipengaruhi oleh kombinasi faktor sikap dan psikologis pegawai, sehingga pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terintegrasi dan berkelanjutan, bukan secara parsial.
2. Secara parsial  $H_1$  diterima, yang artinya Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil uji t menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 2,464$  dengan signifikansi  $0,016 (< 0,05)$ , sehingga  $H_1$  diterima. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan emosional, rasa memiliki, dan kesediaan pegawai untuk mendukung tujuan organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Komitmen organisasi terbukti menjadi faktor penting dalam mendorong produktivitas dan tanggung jawab kerja pegawai.
3. Secara parsial  $H_2$  ditolak, yang artinya Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil uji t menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang relatif tinggi, kepuasan tersebut belum mampu terkonversi menjadi peningkatan kinerja yang terukur secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi sektor publik, kepuasan kerja lebih berperan sebagai faktor pendukung stabilitas kerja dibandingkan sebagai determinan langsung kinerja.
4. Secara parsial  $H_3$  diterima, yang artinya Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai serta menjadi variabel yang paling dominan. Hasil uji t menunjukkan bahwa kepercayaan pegawai yang tercermin dari integritas, keterbukaan, dan penerimaan terhadap kritik merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja. Kepercayaan menciptakan rasa aman psikologis dan mendorong kerja sama yang efektif dalam organisasi.
5. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa 49,2% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kepercayaan, sedangkan 50,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai perlu didukung oleh penguatan variabel manajerial lain seperti kepemimpinan, budaya kerja, sistem penghargaan, lingkungan kerja, serta mekanisme pengawasan dan evaluasi kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah Kabupaten Sorong melalui Sekretariat Daerah disarankan untuk menjadikan penguatan kepercayaan dan komitmen organisasi sebagai prioritas utama dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilakukan melalui kepemimpinan yang transparan dan berintegritas, konsistensi kebijakan, serta internalisasi visi dan nilai organisasi secara berkelanjutan.
2. Penguatan Komitmen Organisasi perlu diarahkan pada peningkatan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, pengembangan rasa memiliki terhadap organisasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang adil dan suportif. Upaya ini diharapkan mampu meningkatkan loyalitas dan dedikasi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. Meskipun Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial, organisasi tetap perlu memperbaiki aspek-aspek kepuasan kerja yang relatif lemah, seperti sistem penggajian, kesempatan promosi, dan pengembangan karier. Kepuasan kerja yang baik penting untuk menjaga stabilitas, semangat kerja, dan keberlanjutan kinerja pegawai dalam jangka panjang.
4. Kepercayaan sebagai variabel dominan perlu terus diperkuat melalui pembangunan budaya kerja yang terbuka, komunikasi dua arah yang efektif, serta sistem penilaian kinerja yang objektif dan akuntabel. Dengan demikian, kepercayaan tidak hanya menjadi nilai normatif, tetapi juga menjadi penggerak nyata peningkatan kinerja.
5. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel lain yang relevan seperti kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan, serta menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) agar mekanisme hubungan antar variabel dalam peningkatan kinerja pegawai sektor publik dapat dijelaskan secara lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. (2023). Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 7(1), 66–80.
- Aminah. (2021). Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 4(1), 45–58.
- Ariobina, R. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 8(2), 210–224.
- Cahyani, D., Sundari, S., & Dongoran, J. (2019). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 5(1), 12–26.
- Dwi Handoko, S., Mardi, N. W., & Sri Hartati, C. (2021). ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA. *Jurnal EMA – Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 6(1), 17–26.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Lim, K. H., Sia, C. L., Lee, M. K. O., & Benbasat, I. (2001). Trust in electronic commerce: A study of consumer perceptions. *Journal of Strategic Information Systems*, 10(4), 303–321.
- irwan, A., Budi, R., Zaitun, C., Asrianto, A., & Azizurrohman, M. (2025). Antecedents and effects of empowering leadership: A regional approach to disengagement and innovation.
- Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178-195.
- Fitriani. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 101–112.
- Lestari, D., & Yulianto, A. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(1), 45–58.
- Lubis, A. S. (2019). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(1), 23–35.
- Made, I., Putra, G., & Dewi, N. K. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 41–55.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mayer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mulyani. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 5(2), 123–134.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Nugroho, S. (2008). *Metode Kuantitatif edisi pertama* (J. Rizal, Ed.; 1st ed., Vol. 1). UNIB Press.
- Pavlou, P. A. (2002). Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: The role of online B2B marketplaces on trust formation. *Journal*
- Pratama, A. (2022). Pengaruh kepercayaan terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen Publik*, 6(1), 67–78.
- Prayogo, A. (2019). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 5(1), 33–46.

- Pratama, I. G. A., & Riana, I. G. (2023). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 7(2), 101–115.
- Poluakan, A. K., Runtuwenw, R. F., & Sambul, S. A. P. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 9(2), 70–77.
- Rachman, A., Yochanan, Y., Samanlangi, A. I., & Purnomo, H. (2024). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN RD*. Saba Jaya.
- Ramdhani, A., Nurhayati, S., & Prasetyo, B. (2021). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 89–101.
- Rijal Fadli, M. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *HUMANIKA: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Rustamana, A., Wahyuningsih, P., Azka, M. F., & Wahyu, P. (2024). PENELITIAN METODE KUANTITATIF. *CENDIKIA PENDIDIKAN*, 5(6), 1–10. <https://doi.org/10.9644/sindoro.v4i5.3317>
- Saputro, E., & Darda, A. (2019). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *JURNAL EKOBIS: EKONOMI, BISNIS & MANAJEMEN*, 9(2), 114–123. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Sari, N., Prasetyo, B., & Rahman, A. (2024). Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 8(1), 120–135.
- Santoso, A., Wibowo, R., & Putri, D. A. (2022). Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Publik*, 8(2), 134–148.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Yusuf, M., & Syaruf, A. (2018). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 55–68.