

PENGARUH KEPEMIMPINAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPERCAYAAN ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN

Teguh Suropto

Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA Yogyakarta
teguh_suropto@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of partially between leadership and organizational commitment to organizational trust and employee performance. By using regression analysis, there are two models that will do the testing, the model will first examine the effect of partially between organizational leadership and organizational commitment as an independent variable of organizational trust as the dependent variable. The second model will test the partial between organizational leadership, commitment and trust organization of employee performance.

Keywords: *leadership, commitment, confidence, performance, organizational*

LATAR BELAKANG MASALAH

Kepercayaan atau *Trust* merupakan bentuk hubungan timbal balik antara individu yang saling berhubungan atau berinteraksi. Kepercayaan merupakan hubungan dari sesama karyawan, kelompok, organisasi dan antar organisasi (Paine, 2003). Dengan demikian kepercayaan ini akan mampu membangun hubungan yang lebih baik antar karyawan, sehingga akan mampu membangun budaya perusahaan. Kepercayaan akan menimbulkan norma, nilai, dan keyakinan dari budaya organisasi.(Paine, 2003).

Komitmen organisasi sangat bergantung kepada kondisi emosional karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen ini akan muncul jika karyawan merasa nyaman berada di organisasi tersebut. (John and Lee, 2003). Dengan demikian komitmen yang tinggi akan meningkatkan kepercayaan organisasi. (Robertson, et. Al, 2002). Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif atau signifikan terhadap kinerja manajer (Rachid Zefane,2008). Disamping komitmen organisasi, sebuah organisasi memerlukan kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasinya. Tujuan organisasi akan mudah tercapai jika kepemimpinan berlangsung dengan baik. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan (Robbins, 2007). Kepemimpinan berkaitan pula dengan kepercayaan organisasi, semakin baik kepemimpinan maka kepercayaan organisasi akan terbentuk dengan baik.

Kepemimpinan dan komitmen organisasi, merupakan dua hal yang mempengaruhi terwujudnya kepercayaan organisasi. Selain itu kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, dalam penelitiannya Ida Ayu Brahmasari, Agus Suprayetno (2008),

diperoleh hasil kepemimpinan sebagai variabel independen memiliki pengaruh yang positif atau signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian kepemimpinan merupakan fungsi penting bagi peningkatan kinerja. Kesenjangan seringkali terjadi antara kepercayaan organisasi dengan kinerja karyawan. Banyak perusahaan belum mampu meningkatkan kinerja karyawannya karena kepercayaan terhadap organisasi masih rendah. Oleh karena itu penelitian ini akan merumuskan permasalahan yaitu: “Apakah ada pengaruh yang positif antara kepemimpinan organisasi, dan komitmen organisasi, terhadap kepercayaan Organisasi?”. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh secara parsial antara kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepercayaan organisasi. Serta menguji pengaruh secara simultan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepercayaan organisasi. Ada dua model yang akan dilakukan, model pertama akan menguji pengaruh secara parsial antara kepemimpinan organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel independen terhadap kepercayaan organisasi sebagai variabel dependen. Model kedua akan menguji secara parsial antara kepemimpinan organisasi, komitmen organisasi dan kepercayaan organisasi terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas mengenai pengaruh antara kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepercayaan organisasi. Penelitian tersebut diantaranya adalah:

1. *The influence of empowerment, commitment, job satisfaction and trust on perceived managers performance*, Rachid Zefane, Hanna Ameen Mohammed Al Zarooni, Int. J. Business Excellence, Vol. 1. Nos. 1 / 2. 2008, Penelitian ini menjelaskan studi empiris tentang kinerja manager di pemerintahan lokal United Arab Emirates (UEA), secara khusus menjelaskan pengaruh tujuan, budaya organisasi, pemberdayaan karyawan, komitmen organisasi, dan kepercayaan terhadap kinerja manager. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 217 pekerja dari berbagai departemen di pemerintahan tersebut. Berdasarkan analisis regresi, diperoleh hasil penelitian kepercayaan, tujuan, budaya organisasi, pemberdayaan karyawan, dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manager. Oleh karena itu tujuan dan budaya organisasi cenderung mempengaruhi pemberdayaan dan derajat kepercayaan sebagai kepuasan kerja. Pada akhirnya penelitian ini memberikan rekomendasi model selanjutnya untuk menyingkap variabel-variabel utama dan pengaruhnya. Pengaruh yang ditemukan dapat didiskusikan lebih lanjut.
2. Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei. Hai. International Wiratama Indonesia) disusun oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 10 No. 2 September 2008 (124-135). Penelitian ini membahas tentang pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Variabel dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, sedangkan variabel dependen adalah

kinerja perusahaan. Alat analisis yang digunakan adalah analisa pengaruh dengan regresi dan analisa hubungan dengan melihat korelasi. Hasil penelitian menyebutkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan motivasi kerja hanya memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan termasuk sebagian dari istilah pada *organizational behavior* yang memiliki arti kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan (Robbins, 2007). Sedangkan menurut R.D. Agarwal dalam M. Pabundu Tika (2006) Kepemimpinan adalah sebagai seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Bahkan kepemimpinan dapat mempengaruhi budaya organisasional (Tjahjono, 2004) Selanjutnya Kotter dalam M. Pabundu Tika (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi yang kompleks melaksanakan fungsi konstruktif atau perubahan adaptif melalui tiga subproses yang dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Menetapkan arah.
Yakni mengembangkan suatu visi masa depan, sepanjang itu melakukan strategi untuk melahirkan perubahan-perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai visi tersebut.
2. Mengarahkan orang-orang.
Mengkomunikasikan cara untuk bekerja sama yang dibutuhkan sehingga dapat menciptakan kesatuan pengertian tentang visi dan dilaksanakan untuk pencapaiannya.
3. Memotivasi dan memberi inspirasi.
Menjaga orang-orang agar bergerak ke arah yang benar. Selain itu menurut Kartini Kartono (1998) fungsi dari kepemimpinan adalah
 - a. Memprakarsai struktur organisasi
 - b. Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
 - c. Merumuskan tujuan institusional, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut.
 - d. Menengahi pertentangan dan konflik yang muncul, dan mengadakan evaluasi serta evaluasi ulang.
 - e. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

Selain itu menurut *The Trait Theory of Leadership*, menyatakan kepemimpinan memberikan asumsi bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki karakter yang berbeda antara aspek fisik dan psikologi corak atau keaneka ragaman (*traits*) kepemimpinan adalah kemampuan, atraktif, kecerdasan, kepercayaan diri dan kreativitas. (Curtis, 2007). Selanjutnya teori ini mengidentifikasi enam hal penting dalam kepemimpinan yang efektif. *Need for achievement* (Kebutuhan berprestasi), *Intelligence* (Kecerdasan), *Decisiveness* (Kemampuan mengambil keputusan), *Self Confidence* (Percaya diri), *Initiative* (Inisiatif), *Supervisory ability*. (Curtis, 2007). Fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut akan membentuk budaya organisasi yang menjadi karakter setiap organisasi atau perusahaan.

Sebuah organisasi membutuhkan perekat atau pengikat diantara anggotanya agar mereka mampu membangun komitmen bersama untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena itu setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan komitmen diantara individu pelaku dalam perusahaan atau organisasi. Hal ini diungkapkan oleh (Karst, 1990) tingkat kepaduan (*degree of cohesiveness*) dalam kelompok merupakan gejala yang kompleks yang disebabkan oleh kombinasi daya tarik (atau daya tolak) *netto* terhadap masing-masing anggota. Banyak faktor yang bekerja pada masing-masing individu, baik yang menarik atau yang menolaknya. Beberapa anggota mungkin mengalami daya tersebut, sejauh menyangkut aktivitas kelompoknya. Mungkin mereka tidak memerlukan persetujuan anggotanya, mereka mungkin berinteraksi secara acuh tak acuh saja dan hanya jika benar-benar perlu. Situasi demikian tidak akan mungkin menghasilkan perasaan. Jelaslah bahwa dalam setiap kelompok terdapat tingkatan daya tarik bagi masing-masing anggotanya. Sebagian lebih kuat menganut nilai kelompoknya daripada yang lain. Begitu pula, komposisi dari masing-masing sikap itu akan sangat berbeda-beda. Sebagian kelompok akan sangat terpadu dan terintegrasi, sedangkan yang lainnya tersebar (*diffuse*). Dimensi kedua komitmen terhadap sasaran organisasi adalah mengenai arah usaha. Konsep yang mirip dengan kepaduan ini, dapat dipandang sebagai fenomena yang kompleks, dalam arti ia merupakan komposisi kecenderungan individu untuk meresapkan sasaran organisasi. Komitmen organisasi dapat juga diartikan sesuatu yang merupakan psikologi individu dari organisasi, termasuk loyalitas, dan nilai keyakinan dari organisasi. (Mei, 2010)

Kepercayaan (*trust*) berasal dari bahasa Jerman yang berarti nyaman dan berawal dari *assessment* terhadap kemampuan atau karakter orang lain. (Jati, 2011). Dengan demikian kepercayaan ini akan muncul jika seseorang merasa nyaman. Disamping kenyamanan *trust* (kepercayaan) juga merupakan suatu komponen dari hubungan yang baik, dalam ilmu psikologi *trust* adalah sebagian identitas dimensi dalam hubungan antar manusia (Paine, 2003). Dalam perusahaan hubungan ini dapat terjadi antara manager dengan manager atau antara manager dengan karyawan. Seorang karyawan akan memberikan kepercayaan kepada pimpinannya atau manager, karena mereka percaya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepercayaan merupakan suatu ekspresi keterbukaan dalam berbagi ide dan pengalaman. Untuk mencapai suasana itu diperlukan kemampuan untuk mendengarkan ide, dan perasaan serta lainnya. Tanpa kepercayaan dan respek yang baik, hubungan ini tidak akan terwujud. (Curtis, 2007).

Perkembangan selanjutnya kepercayaan menjadi sebuah media penting untuk merekatkan karyawan kepada organisasi atau perusahaannya. Selanjutnya Perusahaan memerlukan kemampuan karyawan untuk mewujudkan tujuannya. Kemampuan karyawan ini menjadi landasan untuk melakukan evaluasi bagi perusahaan. Menurut Desler dalam Nurchasanah (2008) kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diharapkan. Selain itu menurut Stolovich dalam Rivai (2005) menyampaikan Kinerja adalah merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja karyawan menjadi sangat penting, karena kinerja menjadi suatu ukuran keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Karena itu diperlukan bentuk penilaian kinerja, yaitu suatu pengertian yang fleksibel untuk para penyelia, dan semua yang mereka atur, menjalankan fungsi sebagai mitra,

tetapi tetap di dalam kerangka yang menguraikan bagaimana mereka dapat bekerja secara bersama-sama dengan baik. (Rivai, 2005)

Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat didefinisikan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi setiap individu dalam kelompok untuk melaksanakan suatu kegiatan agar tercapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan memiliki ukuran baik dan buruk. Semakin baik kepemimpinan dalam organisasi tersebut maka akan semakin baik organisasi atau perusahaan tersebut. Indikator baik atau buruknya kepemimpinan organisasi dapat diukur dari: *Need for achievement* (Kebutuhan berprestasi), *Intelligence* (Kecerdasan), *Decisiveness* (Kemampuan mengambil keputusan), *Self Confidence* (Percaya diri), *Initiative* (Inisiatif), *Supervisory ability*. (Curtis, 2007)

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang mengikat individu dalam kelompok terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi memiliki ukuran kuat dan lemah. Semakin kuat komitmen organisasinya tersebut maka akan semakin kuat organisasi atau perusahaan tersebut. Indikator kuat dan lemahnya komitmen organisasi dapat diukur dari: Kesetiaan dan saling percaya, Inovasi dan pengembangan, Prestasi dan pelaksanaan *goal* (tujuan), Peraturan dan kebijakan formal. (Chatab, 2007), Keterlibatan karyawan (Mei, 2010)

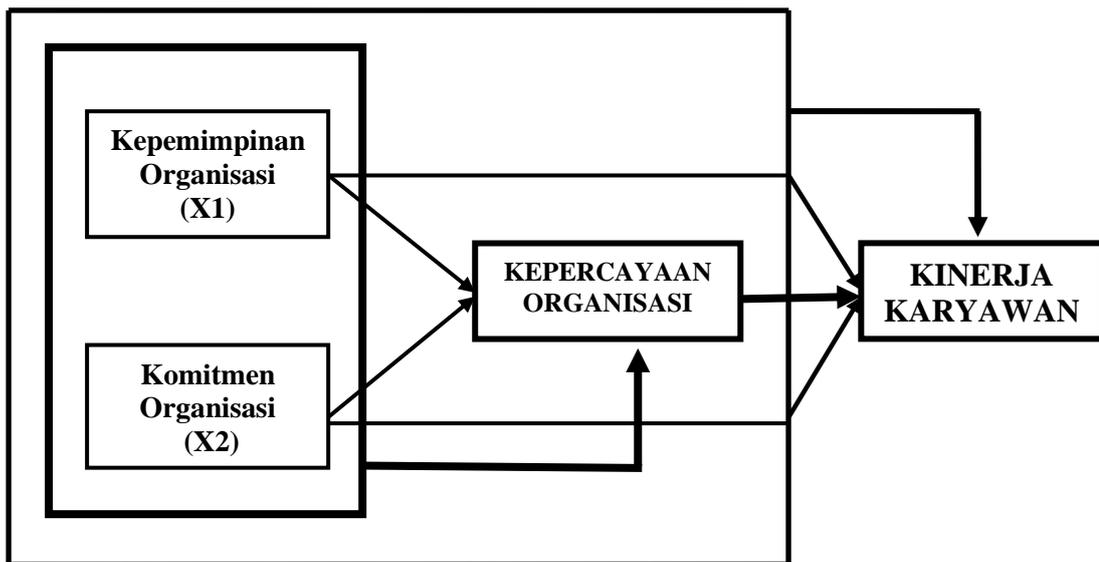
Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan organisasi didefinisikan sebagai bentuk persepsi karyawan atau individu di dalam organisasi terhadap organisasi atau perusahaannya. Kepercayaan organisasi ini memiliki ukuran tinggi dan rendah. Semakin tinggi tingkat kepercayaan organisasinya, maka perusahaan itu akan semakin baik. Kepercayaan Organisasi dapat diukur dari : *Reliability*, *Openness and honesty*, *Concern for employees*, *Satisfaction* (Paine, 2003)

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk mencapai tingkat penguasaan atau penyelesaian pekerjaannya. Kinerja karyawan memiliki ukuran tinggi dan rendah, semakin tinggi kinerja karyawan, maka perusahaan akan semakin baik. Kinerja karyawan dapat diukur dari : Kemampuan karyawan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki, Kemampuan karyawan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan seluruh waktu yang dimiliki, Kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan, Kemampuan karyawan dalam mencapai target yang telah ditentukan.

Dari landasan teori dan definisi variabel, diperoleh suatu kerangka berfikir sebagai berikut:



Sumber : data diolah

Gambar 1
Kerangka Pikir

Kepemimpinan Organisasi, dan Komitmen Organisasi, merupakan dua variabel yang memiliki pengaruh secara langsung terhadap kepercayaan organisasi. Selanjutnya kepercayaan organisasi akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan dan Komitmen organisasi merupakan dua hal yang mempengaruhi terwujudnya kepercayaan organisasi. Selain itu kepemimpinan dan komitmen organisasi, juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut dapat dilihat secara parsial maupun secara simultan antar variabel.

Dari kerangka pikir tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang positif secara parsial antara Kepemimpinan Organisasi, dan Komitmen Organisasi, terhadap Kepercayaan organisasi.
2. Ada pengaruh yang positif secara parsial antara Kepemimpinan Organisasi, dan Komitmen Organisasi, terhadap Kinerja Karyawan.
3. Ada pengaruh yang positif secara bersama sama antara Kepemimpinan Organisasi, dan Komitmen Organisasi, terhadap Kepercayaan organisasi.
4. Ada pengaruh yang positif secara bersama sama antara Kepemimpinan Organisasi, dan Komitmen Organisasi, terhadap Kinerja Karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini tergolong ke dalam jenis penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) adalah penelitian yang mencoba memberikan penjelasan pengaruh antara variabel *independent* Kepemimpinan organisasi, dan Komitmen organisasi, dengan variabel *dependent* yaitu Kepercayaan organisasi. Serta Kepemimpinan organisasi, Komitmen organisasi, dan kepercayaan organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan tempat penelitian di Hotel Inna Garuda Hotel Yogyakarta.

Sampel adalah himpunan obyek pengamatan yang dipilih dari populasi. (Sumodiningrat Gunawan, 1995). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Cluster Simple Random Sampling Proporsional*. Mengingat besarnya populasi dan keterbatasan waktu dan biaya maka ketentuan pengambilan sampel menggunakan prosentase sebesar 40%. Dimungkinkan pengambilan sampel dengan menggunakan prosentase, misalnya 25 %, 40%, 50%. (Suharsimi, 2007). Dengan metode tersebut diperoleh hasil sampel sebanyak 104 orang sampel, akan tetapi yang mengumpulkan kembali kuisioner hanya 91 orang, dengan kategori sampel adalah merupakan karyawan di Inna Garuda Hotel, yang terdiri dari beberapa departemen, yaitu *Front office, Housekeeping, Food and Beverage, Accounting, Marketing, Engineering, Man power, dan Excecutive office*. Sedangkan analisa data akan menggunakan analisa regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini akan menggunakan analisa regresi. Ada dua model yang akan diuji yaitu model pertama akan menguji variabel independen Kepemimpinan Organisasi dan Komitmen organisasi terhadap Kepercayaan organisasi, sedangkan model kedua akan menguji variabel independen Kepemimpinan Organisasi, Komitmen organisasi dan Kepercayaan organisasi terhadap Kinerja karyawan, hasil analisis tersebut adalah sebagai berikut :

Model Pertama

Tabel 1

Hasil Uji - t Regresi Tahap Pertama

No	Variabel	Koefisien	Signifikansi	Keterangan
1	X ₁	0,105	0,145	Tidak Signifikan
2	X ₂	0,944	0,000	Signifikan

Sumber : data diolah

Dari tabel tersebut dengan alpha α 95 % diperoleh nilai 0,05, diketahui bahwa :

X₁ memiliki pengaruh yang tidak signifikan, berarti bahwa variabel Kepemimpinan organisasi tidak berpengaruh terhadap kepercayaan organisasi.

X₂ memiliki pengaruh yang signifikan, berarti bahwa variabel Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan organisasi.

Selanjutnya melalui Uji F yang digunakan untuk melihat, apakah variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen. Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil, bahwa koefisien F adalah sebesar 49,81 dengan tingkat signifikansinya 0,00. Dengan alfa sebesar 0,05 diperoleh hasil bahwa secara bersama-sama atau simultan variabel independen : Kepemimpinan organisasi, dan Komitmen organisasi, mempengaruhi variabel dependen yaitu Kepercayaan Organisasi. Hasil ini merupakan pembuktian dari Hipotesa 3 dalam penelitian.

Dari hasil pengujian pada model pertama ini diperoleh hasil, variabel independen kepemimpinan organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama hanya memiliki

korelasi sebesar 53%, terhadap kepercayaan organisasi. Sedangkan sisanya dipengaruhi variable lainnya.

Model Kedua

Tabel 2

Hasil Uji - t Regresi Tahap Pertama

No	Variabel	Koefisien	Signifikansi	Keterangan
1	X ₁	0,033	0,685	Tidak Signifikan
2	X ₂	-0,217	0,235	Tidak Signifikan
3	X ₃	0,289	0,019	Signifikan

Sumber : data diolah

Dari tabel tersebut dengan alpha α 95 % diperoleh nilai 0,05, diketahui bahwa :

X₁ memiliki pengaruh yang tidak signifikan, berarti bahwa variabel Kepemimpinan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

X₂ memiliki pengaruh yang tidak signifikan, berarti bahwa variabel Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

X₃ memiliki pengaruh yang signifikan, berarti bahwa variabel Kepercayaan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya melalui Uji F yang digunakan untuk melihat, apakah variabel independen secara bersama-sama atau simultan tidak mempengaruhi variabel dependen. Dengan menggunakan program SPSS, diperoleh hasil, bahwa koefisien F adalah sebesar 2,427 dengan tingkat signifikansinya 0,071. Dengan alfa sebesar 0,05 diperoleh hasil bahwa secara bersama-sama atau simultan variabel independen: Kepemimpinan organisasi, Komitmen organisasi, Kepercayaan Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian Hipotesa 4 dalam penelitian tidak terbukti.

Dari hasil pengujian pada model pertama ini diperoleh hasil, variabel independen kepemimpinan organisasi, komitmen organisasi, dan kepercayaan organisasi secara bersama-sama hanya memiliki korelasi sebesar 7,7 %, terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya dipengaruhi variable lainnya.

Pembahasan

Dari hasil regresi tersebut dapat diketahui, bahwa variabel independen Kepemimpinan organisasi dan Komitmen organisasi memberikan hubungan yang cukup baik terhadap kepercayaan organisasi dan kinerja karyawan. Namun demikian secara parsial hanya variabel Komitmen organisasi yang memberikan pengaruh positif atau signifikan terhadap kepercayaan organisasi, oleh karena itu kemampuan menjaga komitmen organisasi akan meningkatkan kepercayaan organisasi. Komitmen organisasi akan mewujudkan hubungan yang baik diantara sesama karyawan dan antara karyawan dengan pimpinannya. (John and Lee, 2003). Komitmen organisasi ini akan muncul jika karyawan merasa nyaman dengan organisasinya, selain itu pemimpin yang sukses tergantung pada tingkat komitmen karyawan terhadap organisasinya (Hill and Huq, 2004). Selain itu Secara bersama – sama atau simultan

variabel independen kepemimpinan organisasi dan komitmen organisasi memberikan pengaruh yang positif atau signifikan terhadap kepercayaan organisasi, dengan demikian apabila kedua variabel independen ini dilaksanakan secara terpadu akan memberikan pengaruh yang positif atau signifikan terhadap kepercayaan organisasi.

Hal sebaliknya terjadi pada pengujian model kedua, variabel independen kepemimpinan organisasi, komitmen organisasi, dan kepercayaan organisasi secara parsial hanya kepercayaan organisasi yang memiliki pengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan secara bersama-sama atau simultan ternyata variabel independen tersebut tidak memiliki pengaruh yang positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu peningkatan kepercayaan organisasi akan lebih penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena dalam hasil penelitian yang lain disampaikan bahwa Kepercayaan organisasi dan komitmen karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manager (Zefane, et. al., 2008). Kinerja karyawan akan bergantung pada komitmen organisasi dan kepercayaan organisasional, organisasi kedepan akan bergantung pada komitmen organisasi, kepercayaan organisasi, dan kinerja pimpinan dalam mengembangkan strategi usahanya.(Zefane, et.al.,2008). Karena itu perbaikan pada bagian ini menjadi sangat penting.

SIMPULAN DAN SARAN

Secara parsial hanya variabel komitmen organisasi yang memiliki pengaruh positif atau signifikan terhadap kepercayaan organisasi, namun demikian secara bersama – sama atau simultan, variabel kepemimpinan organisasi dan komitmen organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kepercayaan organisasi. Sedangkan pada pengujian yang lain secara parsial hanya kepercayaan organisasi yang memiliki pengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu perhatian terhadap komitmen organisasi dan kepercayaan organisasi akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Chasanah Nur, (2008),”Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan PT. Mayora Tbk.,Reginal Jateng dan DIY)”, Tesis S2, Universitas Diponegoro Semarang
- Chatab Nevizond, (2007), *Diagnostic Management*, PT Serambi Ilmu Semesta, Jakarta
- Curtis, Manning,(2007), *The Art of Leadership*, Mc Graw Hill, USA
- Hill, F. and Huq, R. (2004) ‘Employee empowerment: conceptualizations, aims and outcomes’, *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 8, pp.1025–1041.
- Ida Ayu Brahmasari, Agus Suprayetno, (2008), “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)”, *Journal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10 No. 2.
- Jati Patria Sutopo, (2011), *Konsep Dasar Tentang Organisational Trust*, www.scribd.com.

- Kartono Kartini, (1998), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Mei Tze Maks, (2010), "Organizational Culture, Conflict Management, and Organizational Commitment In Hong Kong Construction Industry", The University of Hong Kong
- Nazir Moh, (1998), *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Paine Delahaye Katie, (2003), *Guidelines For Measuring Trust In Organizations*, Published by The Institute for Public Relations
- Rivai Veithzal, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Raja Grafindo, Jakarta
- Robbins P. Stephen, (1996), *Perilaku Organisasi*, Prentice Hall, New Jersey, USA
- Robertson, C., Al-Khatib, J. and Al-Habib, M. (2002) 'The relationship between Arab values and work beliefs: an exploratory examination', *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, No. 5, p.583.
- Santosa Singgih, (2000), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Elex Media Komputido, Jakarta
- Santosa Singgih, (2002), *SPSS Versi 10 : Mengelola data Statistik Secara Proporsional*, Elex Media Komputido, Jakarta
- Sumodiningrat Gunawan, (1995), *Ekonometrika*, BPFE, Yogyakarta
- Tjahjono, H.K. (2004). *Budaya Organisasional dan Balanced Scorecard: Dimensi Teori dan Praktik*. UPFE UMY.
- Zeffane Rachid, et. al., (2008), "The Influence of Empowerment, Commitment, Job Satisfaction and Trust on Perceived Manager's Performance", *Int. Journal Business Excellence*, Vol., 1, Nos. 1/ 2