

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPERCAYAAN,  
DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KOMITEMEN ORGANISASI  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri  
Industri Kayu Brumbung Satu Jawa Tengah)**

**Dian Rakhmawati**  
**Fakultas Ekonomi Untag Semarang**  
*Email : dianrakhma@gmail.com*

**Susetyo Darmanto**  
**Fakultas Ekonomi Untag Semarang**  
*Email : susetyodarmanto@yahoo.co.id*

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, kepercayaan, Kerjasama tim terhadap Komitmen organisasi (1), pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, Kerjasama Tim terhadap Kinerja karyawan (2) pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan. Responden penelitian adalah Pegawai Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah sebanyak 137 orang. Analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan program AMOS v. 4,0 dan SPSS v. 16. Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan transformational, kepercayaan, kerjasama tim, komitmen organisasi

**Abstract**

*The purpose of this study was to analyze the effect of transformational leadership style, trust, and commitment on organizational commitment (1), the effect of transformational leadership style, Teamwork on employee performance (2) the effect of organizational commitment on employee performance. Respondents were employee Kesatuan Bisnis Industri Kayu Brumbung Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah, much as 137 people. Structural Equation Modeling (SEM) was used for data analysis with assistance AMOS v. 4.0 and SPSS v. 16 Program. The research proved that the transformational leadership style and trust had positive and significant impact on organizational commitment; transformational style leadership had positive and significant effect on employee performance; organizational commitment had a positive influence on employee performance; while, teamwork had insignificant effect on employee performance.*

**Keywords:** transformational leadership style, trust, teamwork, organizational commitment.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi, maka banyak perusahaan industri kayu baik asing atau lokal yang bersaing. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah perusahaan furniture dan industri lainnya dan pertumbuhan indeks produksi industri besar dan kecil tahun 2008.s.d 2010 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Industri Kayu di Indonesia Tahun 2008 s.d 2010

Uraian	Tahun		
	2008	2009	2010
Jumlah perusahaan furniture dan industri pengolahan lainnya	2.569	2.409	2.191
Pertumbuhan Indeks Produksi Industri Besar dan Sedang	3,01	1,34	4,45

Sumber : Badan Pusat Statistik (2012)

Dari data Tabel 1 tersebut, jumlah perusahaan furniture dan industri pengolahan lainnya mengalami jumlah penurunan dari tahun ke tahun karena adanya kenaikan harga bahan baku yang tidak diimbangi dengan kenaikan harga produk. Sedangkan pertumbuhan indeks produksi bersifat fluktuatif karena tergantung dengan order.

Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) bidang kehutanan yang diberi kewenangan dalam pengolahan hasil hutan kayu menjadi produk kayu baik berupa kayu gergajian (RST) maupun produk jadi (*finish product*) dengan surat ijin BKPN nomor : B.79/A/SP/01/XI/1975 tanggal 2 Nopember 1975. Tujuan dari pendirian industri saat itu diantaranya adalah untuk menciptakan lapangan pekerjaan dan mendapatkan nilai tambah (*added Value*).

Realisasi produksi terhadap target tahunan Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung tahun 2010 s.d 2012 seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Produksi Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung

Uraian	Tahun		
	2010	2011	2012
Rencana	2.844	2.861	4.397
Realisasi	3.542	3.788	5.664
%	125	132	129

Sumber : Data Produksi Tahunan KBM Industri Kayu Brumbung (2012)

Dari data Tabel 2 tersebut di atas, KBM Industri Kayu Brumbung juga mengalami prosentase realisasi produksi mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun karena target produksi yang harus meningkat tetapi tidak diikuti kenaikan order.

Dalam menghadapi persaingan global yang semakin menajam, pengembangan sumberdaya manusia (SDM) merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani beragam jenis tugas dan menerapkan kemampuan yang dibutuhkan sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada (Mathis, J., 2000). *Resourced-Based Theory* ( Grant.R.M, 1991 ) menjelaskan bahwa komitmen merupakan elemen penting dalam menentukan hubungan antara sumberdaya dengan kapabilitas organisasi, khususnya kapabilitas untuk mencapai kerja sama dan koordinasi di dalam team kerja yang ada

Menurut Mangkunegara (2000), kinerja adalah hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut Wibowo (2013), kinerja suatu organisasi tergantung pada kompetensi sumber daya manusia di dalamnya, baik sebagai individu maupun tim. Membahas kinerja karyawan tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Penelitian yang telah dilakukan oleh Miftahun Ni'mah Suseno dan Sugiyanto (2012), Eddy Poernomo (2006), Arsono Laksmana (2012), Hasan Nongkeng, Armanu, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan (2012) dan Untung Sriwidodo (2009) menyebutkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional, kerjasama tim dan kepercayaan adalah faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang akan berdampak terhadap kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2001), kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja dan gaya kepemimpinan menjelaskan bagaimana manager berperilaku dan menjalankan kekuatan dan kekuasaannya. Gaya kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai satu set kemampuan pemimpin yang membolehkan mereka memberikan keperluan untuk melakukan perubahan, mencipta wawasan, komitmen terhadap wawasan, membimbing perubahan itu dan seterusnya melaksanakan perubahan dengan baik (Bass, 1985).

Dalam organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya berbeda dan kompetensinya bervariasi, sehingga keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuannya bekerja sama (Wibowo, 2013). Hal ini selaras dengan Dharma, S (2013) yang menyatakan bahwa kerja sama tim sangat menentukan keberhasilan kinerja, para individu menyadari bahwa mencapai target dengan mengorbankan orang lain tidaklah dianggap sebagai suatu kinerja yang kompeten.

Kepercayaan menurut Robbins (2001), adalah suatu harapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan atau keputusan bertindak oportunistik. Bila pengikut mempercayai seorang pemimpin, mereka bersedia berkorban bagi tindakan pemimpin, percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan.

Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan. dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen organisasi didapatkan sebagai indikator yang lebih baik dari "leavers" dan "stayers" daripada kepuasan kerja (Porter, *et al*, 1974, dalam McNeese-Smith, 1996). Komitmen menurut Umiker (1999) dalam Ardini, L (2009) adalah kekuatan relatif dari pengidentifikasian seseorang mengenai keterlibatannya di dalam suatu bagian

organisasi, tim atau profesi. Atmosoeperto (2000) melengkapi bahwa "Karyawan yang mempunyai komitmen akan selalu yakin dan terdorong minatnya untuk melakukan tugasnya dengan baik tanpa perlu diawasi, karena ia bisa mengawasi dirinya sendiri".

### **Research Gap**

Data penelitian terdahulu masih memberikan hasil yang berbeda. Menurut hasil penelitian Desianty, S (2005), gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan menurut Nugroho (2011), gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Perbedaan pandangan mengenai kerjasama tim antara lain menurut Hastuti, S & Wijayanti, L (2009) dan Hestyn Amalia, Noermijati, Arief Alamsyah (2010) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja manajerial, sedangkan hasil penelitian Primsari Yuswardhani Suryaningtyas (2002) menyatakan bahwa pertukaran kerjasama berpengaruh positif terhadap kinerja kemampuan dan didukung oleh penelitian Eddy Poernomo (2006) bahwa kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer. Menurut Mc.Neese-Smith (1996), Ardini (2009), Nugroho, DA (2011), Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012), Komitmen organisasional secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan serta penelitian Nongkeng, H *et al* (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja dosen dipekerjakan pada Universitas Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar. Sedangkan menurut Lilis Ardini (2009) menyatakan budaya organisasi yang diciptakan perusahaan secara kondusif akan menimbulkan komitmen karyawan. Melalui komitmen karyawan inilah akan berpengaruh kepada kinerja karyawan yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja organisasi

### **Permasalahan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan *research gap* dari beberapa penelitian sebelumnya, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung?
2. Bagaimana pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasi di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung?
3. Bagaimana pengaruh kerjasama tim terhadap komitmen organisasi di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung?
5. Bagaimana pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung?
6. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung?

#### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung.
2. Menganalisis pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasi di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung.
3. Menganalisis pengaruh kerjasama tim terhadap komitmen organisasi di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung.
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung.
5. Menganalisis pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung.
6. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung.

#### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

##### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi**

Desianty, S. (2005), melakukan penelitian pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformational berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Menurut Miftahun Ni'mah Suseno dan Sugiyanto (2012), melakukan penelitian Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Motivasi Kerjadukungan sosial dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen kontinuitas melalui mediator motivasi kerja. Menurut Sina, M.I. (2012), melakukan penelitian Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Hardiyanto, E. (2012) melakukan penelitian perbandingan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

##### **Hubungan Kepercayaan dengan Komitmen Organisasi**

Menurut Retno Fajar Hastuti (2005), melakukan penelitian Pengaruh Kepercayaan pada Atasan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Pemkab Kendal. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kepercayaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Menurut Indarjo, M (2002), melakukan penelitian Proses Pengembangan Komitmen Hubungan Pemasaran Jangka Panjang. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa menyatakan bahwa kepercayaan dan saling ketergantungan merupakan faktor utama dalam

menciptakan proses yang mengarah pada pengembangan komitmen untuk melakukan hubungan pemasaran jangka panjang. Menurut Untung Sriwidodo (2009), melakukan penelitian Pengaruh Kepercayaan pada Atasan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan PT, Nyonya Meneer Semarang. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepercayaan pada atasan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Widodo (2008) melakukan penelitian pengaruh Komunikasi, Manfaat hubungan, Kemampuan menghargai, Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dalam penelitian tentang pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi, dengan sampel penelitian 92 dosen di Jakarta. Suroso, JS (2013) menyimpulkan bahwa Kepercayaan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

#### **Hubungan Kerjasama Tim dengan Komitmen Organisasi**

Menurut Park, *et al* (2005) kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Tingginya tingkat kerjasama tim di sekolah muncul untuk mendukung dan memperkuat komitmen guru, yang selanjutnya meningkatkan kinerja guru. Trihapsari dan Nashori (2011) melakukan penelitian tentang Hubungan antara Kerjasama Tim yang diwujudkan dalam Variabel Kohesitas Kelompok dan Komitmen Organisasi. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Kerjasama Tim dalam bentuk Kohesitas Kelompok memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Menurut Widiastuti (2011), kerja sama tim dan partisipasi karyawan yaitu ikut berpartisipasi dalam kegiatan tersebut sekaligus terlibat dalam pengambilan keputusan merupakan kemampuan yang harus terus diasah dan masih terdapat ruang untuk perbaikan. Tidak ada artinya karyawan berkemampuan tinggi tetapi tidak bisa bekerja sama dalam tim dan terlibat aktif dalam berpartisipasi di kegiatan organisasi.

#### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan**

Sriwidodo (2007) melakukan penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PD PBR Bank Pasar Surakarta. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nugroho, D.A.(2011) melakukan penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi dan Kinerja Pegawai. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Sina, M.I. (2012) melakukan penelitian pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitiannya membuktikan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Pradana, *et al* (2013) melakukan penelitian pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

#### **Hubungan Kerjasama Tim dengan Kinerja Karyawan**

Poernomo, E (2006), melakukan penelitian Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kerjasama tim berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajer. Pierrcy, *et al* (2006), dengan menggunakan analisis SEM membuktikan bahwa Kerjasama Tim dalam bentuk Pengembangan Tim berpengaruh positif terhadap Kinerja. Menurut Kirtley (2007), daya tarik kelompok akan meningkat setelah individu terlibat dalam latihan pengembangan tim yang selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Chao Chien-Chen (2010), pelatih harus membuat setiap anggota tim merasa dengan kepastian yang mutlak bahwa pelatih harus memiliki perhatian dan kepercayaan sehingga kohesi dan semangat

seluruh tim dapat ditingkatkan. Menurut Kadaffi (2010) melakukan penelitian Pentingnya Kerjasama Tim dan Orientasi Hasil Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Kerjasama tim dan orientasi hasil berpengaruh positif terhadap kinerja.

### **Hubungan Komitmen organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Mc Neese-Smith (1996) melakukan penelitian pengaruh Produktifitas, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian yang dilakukan Sulaiman (2002), membuktikan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Verawati dan Utomo (2005) melakukan penelitian pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Lippo Cabang Kudus. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Menurut Sarrah Apriliana Djahmur Hamid dan Moehammad Soe'oad Hakam (2011), melakukan penelitian Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi di Perusahaan Manufaktur di Surabaya). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah dan pengembangan model penelitian diatas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

1. H 1 : gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. H2 : kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. H 3 : kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi.

4. H 4 : gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. H 5 : kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. H 6 : komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Kerangka Pemikiran**

Pengembangan model dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada Gambar 1.

### **METODE PENELITIAN**

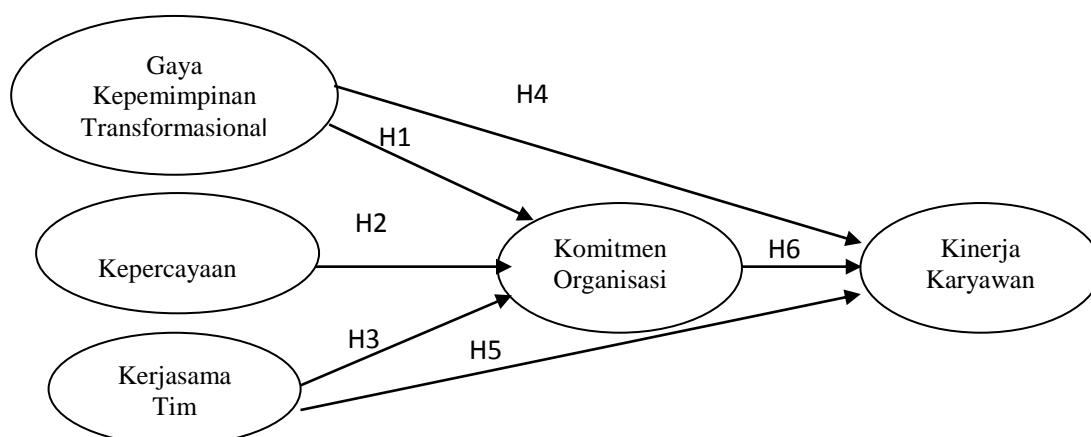
#### **Definisi Operasional Variabel**

##### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, sehingga Pemimpin transformasional dapat mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok (Robbins, 1996). Adapun indikator gaya kepemimpinan transformasional : Pengaruh teridealkan (*idealized influence*, Motivasi terinspirasi (*inspiration motivation*), Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), Pertimbangan individual (*individualized consideration*) (Bass, 1985).

##### **Kepercayaan**

Menurut Robbins (2001), kepercayaan adalah harapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan atau keputusan bertindak secara oportunistik. Schurr dan Ozane (1985) mendefinisikan kepercayaan sebagai suatu keyakinan bahwa pernyataan pihak lain dapat diandalkan untuk memenuhi kewajibannya. Indikator kepercayaan yang akan digunakan antara lain : Keterbukaan dalam menyampaikan segala sesuatu, Berbicara bebas tentang kesulitan di tempat kerja, Kejujuran, Integritas dan truthfulness dalam bekerja.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.(2014)

Gambar 1. Pengembangan Model Penelitian

### Kerjasama Tim

Kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri. (Wayne, 2001 dalam Poernomo, E., 2006). Adapun indikator kerjasama tim antara lain :Kekompakan dalam tim,Reaksi terhadap tantangan untuk membentuk semangat persatuan, kebanggaan dan kesatuan tim,Mengisi anggota lain yang tidak dapat melakukan tugas, Memberikan bantuan kepada yang membutuhkan.

### Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diartikan sebagai penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan individu serta berupaya berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut (Meyer dan Allen dalam Soekijan, 2009). Indikator komitmen organisasi antara lain : Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, bekerja ekstra keras untuk mencapai tujuan organisasi, bersedia menerima semua macam penugasan, peduli terhadap nasib organisasi.

### Kinerja karyawan

Menurut Mangkunagara (2000), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Indikator-indikator untuk menilai kinerja yaitu meliputi:Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian,dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan, Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi

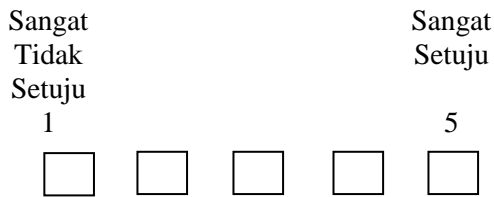
kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu, Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas, Memahami peraturan-peraturan perusahaan dan melaksanakan dengan penuh tanggung jawab (Mas'ud, 2004; Dessler dalam Husnaina *et al.*, 2012)

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung sebanyak 137 orang Sampel merupakan subset dari populasi (Ferdinand, 2006). Untuk keperluan analisis SEM dipersyaratkan jumlah sampel adalah 100-200, mengingat jumlah populasi hanya sebesar 137 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung sebanyak 137 orang.

### Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini mengacu pada skala interval. Data yang berbentuk interval dapat dihasilkan dengan suatu teknik, yaitu *bipolar objective*, caranya dengan memberikan dua kategori ekstrim yaitu diberi rentang variasi pilihan, dari pilihan yang Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan jawaban Sangat Setuju (SS) sebanyak lima kemungkinan, dengan contoh sebagai berikut :



Sebelum menjawab pertanyaan, responden lebih dahulu diberi keterangan tata cara pengisiannya. Skor disusun berdasarkan Skala Likert termasuk sebagai data interval.

**Teknis Analisis**

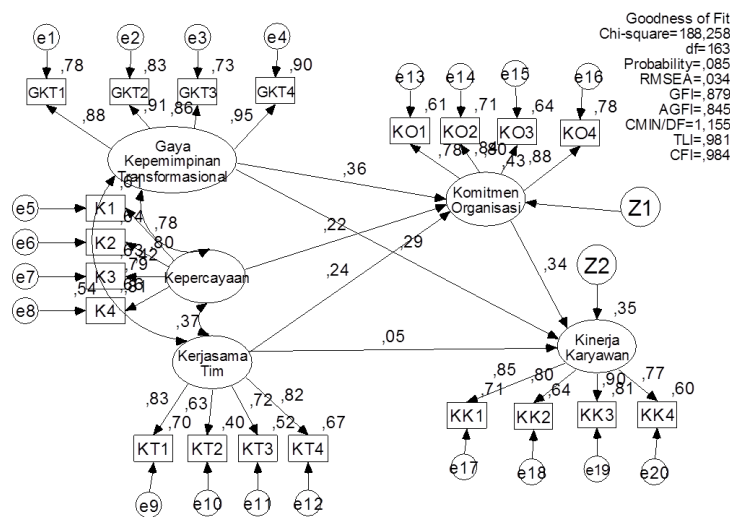
Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui bantuan program AMOS 4.01. dan SPSS v. 16

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Berdasarkan *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen dan endogen, didapatkan *loading factor* semua indikator adalah diatas 0,5; dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada indikator yang dikeluarkan dari model.Selanjutnya, dengan menggunakan bantuan AMOS v. 5, setelah dilakukan beberapa pengujian sebelumnya (reliabilitas, multikolinieritas, normalitas), hasil analisis SEM terlihat pada Gambar 2 dan Tabel 3.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk eksogen dan konstruk endogen (*full model*) memenuhi kriteria model fit.



Gambar 2. Hasil Uji *Structural Equation Model*

Tabel 3. Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modelling*

No	Goodness of fit index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
1	X <sup>2</sup> - Chi-Square	<193,791	188,258	Baik
2	Significancy Probability	≥0,05	0,085	Baik
3	CMIN/DF	≤2,00	1,155	Baik
4	GFI	≥0,90	0,879	Baik
5	AGFI	≥0,90	0,845	Baik
6	TLI	≥0,95	0,981	Baik
7	CFI	≥0,95	0,984	Baik
8	RMSEA	≤0,08	0,034	Baik
9	Hoelter (5%)	≥ 137	140	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2014)



### Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis kausalitas yang dikembangkan dalam model ini perlu dilakukan pengujian pada hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t, dimana lazim dalam pengujian model-model regresi. Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Nilai-nilai koefisien regresi hubungan kausalitas dan nilai t hitungnya terlihat dalam nilai CR (*critical Ratio*) dapat disajikan dalam Tabel 4.

Hasil uji hipotesis memperlihatkan bahwa dari 6 hipotesis yang diajukan, 5 hipotesis diterima dan 1 hipotesis ditolak. Gaya Kepemimpinan Transformasional, kepercayaan, dan Kerjasama Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan, Kerjasama Tim tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4. Hasil Perhitungan Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis

Variabel Mempengaruhi	Variabel Dipengaruhi	H	Estimate	S.E.	C.R	P	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi	H1	0.21	0.067	3.126	0.002	Diterima
Kepercayaan	Komitmen Organisasi	H2	0.192	0.080	2.396	0.017	Diterima
Kerjasama Tim	Komitmen Organisasi	H3	0.207	0.087	2.385	0.017	Diterima
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	H4	0.437	0.143	3.058	0.002	Diterima
Kerjasama Tim	Kinerja Karyawan	H5	0.053	0.119	0.448	0.654	Ditolak
Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan	H6	0.22	0.092	2.402	0.016	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

### Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Hasil perhitungan program Amos 4 untuk pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan total dari model penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) merupakan pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara. Dari Tabel 5 dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki pengaruh tidak langsung paling besar terhadap variabel kinerja karyawan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar

0.123. Hal tersebut menunjukkan bahwa kerjasama tim memiliki pengaruh tidak langsung yang dominan terhadap komitmen organisasi dan Kinerja Karyawan.

Pengaruh total (*total effect*) merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel yang memiliki pengaruh total terbesar terhadap Kinerja Karyawan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional, yaitu sebesar 0,417. Hal ini menjelaskan bahwa pengaruh paling dominan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional.

**Tabel 5. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Model Penelitian**

Variabel Mempengaruhi	Variabel Dipengaruhi	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung	Total
GKT	KO	0,361	0,000	0,361
K	KO	0,218	0,000	0,218
KT	KO	0,240	0,000	0,240
GKT	KK	0,295	0,123 <sup>1</sup>	0,417 <sup>1</sup>
K	KK	0,000	0,074 <sup>3</sup>	0,074 <sup>4</sup>
KT	KK	0,048	0,081 <sup>2</sup>	0,129 <sup>3</sup>
KO	KK	0,339	0,000	0,339 <sup>2</sup>

Keterangan :

GKT : Gaya Kepemimpinan Transformasional      KO : Komitmen Organisasi  
K : Kepercayaan      KK : Kinerja Karyawan  
KT : Kerjasama Tim

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

### Pengujian Pengaruh Variabel Mediasi dengan Sobel Test

Salah satu tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan peran mediasi Komitmen Organisasi dalam membangun Kinerja Karyawan. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2006) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel *predictor* (independen) dan variabel *criterion* (dependen). Pengujian mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Penghitungan Sobel Test dilakukan sebagai berikut:

1. Hitung standar error dari koefisien *indirect effect* ( $S_{p2p3}$ )

$$Sp2p3 = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

2. Berdasarkan hasil  $S_{p2p3}$  dapat dihitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3}$$

3. Nilai Sobel test menunjukkan variabel intervening berhasil, jika nilai t hitung  $\geq$  dari 2,58 ( $\alpha$  1 %), 1,96 ( $\alpha$  5 %) atau 1,64 ( $\alpha$  10 %).

Hasil penghitungan Sobel test untuk peran mediasi Kematangan Efikasi diri berwirausaha disajikan dalam Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Sobel Tes

<i>Indirect Effect</i>	p2	p3	Sp2	Sp3	Sp2Sp3	p2p3	t Hitung	t Tabel	Ket.
GKT -> KO ->KK	0.361	0.437	0.067	0.143	0.060	0.158	2.624	1.64	Sig
K->KO->KK	0.218	0.437	0.104	0.143	0.057	0.095	1.669	1.64	Sig
KT ->KO -> KK	0.240	0.437	0.080	0.143	0.050	0.105	2.085	1.64	Sig

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil pengujian tersebut memperlihatkan bahwa Komitmen Organisasi dapat menjadi intervening variabel antara beberapa faktor individu atau kelompok, yaitu : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, Kerjasama Tim dengan Kinerja Karyawan pada taraf signifikansi 10%.

### PENUTUP

#### Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diperoleh jawaban atas masalah penelitian, yang menghasilkan empat langkah

meningkatkan Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan, yaitu :

1. Kinerja Karyawan dibangun dengan meningkatkan Komitmen Organisasi
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional berperan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, baik secara langsung (*direct*) maupun secara tidak langsung (*indirect*) melalui Komitmen Organisasi
3. Kepercayaan berperan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi
4. Kerjasama Tim berperan meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

### Implikasi Teoritis

Penelitian ini berbasis pada pengembangan teori-teori sumber daya manusia dan perilaku keorganisasian. Temuan hasil penelitian diharapkan dapat memperkuat pengembangan teori-teori pengembangan sumber daya manusia dan perilaku keorganisasian

### Implikasi Manajerial

Upaya untuk meningkatkan Kinerja Karyawan Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Unit I Jawa Tengah dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut :

1. Mendorong pengembangan Gaya Kepemimpinan Transformasional karena terbukti dapat berperan untuk meningkatkan Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.
2. Kepercayaan harus selalu ditumbuhkan karena berperan dalam meningkatkan Komitmen Organisasi.
3. Kerjasama Tim harus lebih ditingkatkan sehingga tidak hanya berperan meningkatkan Komitmen Organisasi juga pada akhirnya dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.
4. Komitmen Organisasi harus dipertahankan dan ditingkatkan karena berperan dalam memediasi faktor-faktor individu dan kelompok dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

### Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan berkaitan dengan hasil dan proses dalam melaksanakan penelitian, adalah sebagai berikut :

1. Responden penelitian ini adalah Karyawan Tetap Perum Perhutani Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Unit I Jawa Tengah, sehingga diperlukan pengembangan responden yang lebih luas.
2. Pada penelitian ini tidak dapat membuktikan pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan, sehingga diperlukan pengujian terhadap variabel-variabel lain yang juga berkaitan dengan fungsi kelompok (*group*).

### DAFTAR PUSTAKA

- Ardini, Lilis. 2009. " Analisis Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tak langsung Faktor Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan pada UPTD Parkir Kota Surabaya." *Ekuitas*, Vol.13 (2), pp. 238-258
- Atmosoeparto, Kisdarto. 2000. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. PT Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Barney, J B. 2001. Resource-Based Theories of Competitive Advantage : A Ten – year Retrospective on The Resource-Based View. *Journal of Management*,27, pp. 643-650
- Bass,B.M. 1985. *Leadership and Performance*. N.Y. Free Press
- Bass,B.M. 1995. Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*,6, 463-478
- Desianty Sovyia. 2005. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. POS Indonesia (Persero) Semarang." *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol. 2 (1), 58-68
- Fajar Retno Hastuti. 2005. Pengaruh Kepercayaan Pada Atasan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (studi empiris pada Pegawai Pemkab Kendal. Tesis. Tidak dipublikasikan.

- Ferdinand, A.T. (2006). "Struktural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor." Edisi 3, BP Undip, Semarang
- F.X. Soewarto Citro Taruno. 2012. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura)." *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10 (3), pp. 495-509
- Ghozali, I. 2006. *Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Versi 5,0*. BP UNDIP Semarang
- Grant, Robert M., (1996), "The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formula", *California Management Review*, California, pp. 114-135
- Hakim Lukmanul. 2011. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Motivasi Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang." *Jurnal Ilmiah*, Vol. III (3), pp. 1-6
- Hestyn Amalia, Noermijati, Arief Alamsyah, Amalia. 2012. "Pengaruh Nilai Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen." *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, Vol. 15 No. 2.
- Husnaina Mailisa Safitri, Amri, M. Shabri. 2010. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Gaya Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang." *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 2(1), pp. 1-17
- Howel, J.M. & Hall-Merenda, K.E. 1999. "The ties that bind : The Impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership and distance on predicting follower performance." *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694
- Indarjo, Mispan. 2002. "Proses Pengembangan Komitmen Hubungan Pemasaran Jangka Panjang." *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1 (2), pp. 152-161
- Indayati, Nurul; Armanu Thoyib, Rofianty. 2012. "Pengaruh Keterlibatan aryanan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya)." *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.10 (2), pp. 344-356
- Khadafi, M. 2010. "Pentingnya Kerjasama Tim dan Orientasi Hasil terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Eksis*, Vol. 6 (2), pp. 1521-1525
- Laksmiana, Arsono. 2002. "Pengaruh Ketergantungan, Kepercayaan, dan Keselarasan Tujuan terhadap Kooperasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur pada Hubungan Kontraktual dengan Pemasoknya." *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 4 (1), pp. 1-16
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. Singapore. McGraw-Hill International Editions.
- Miftahun Ni'mah Suseno dan Sugiyanto (2012). "Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja." *Jurnal Psikologi*, Vol.37 (1), pp. 94-109
- Mahyudi Benny Saputra. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kepercayaan Karyawan pada Atasan (studi pada STT, STMIK, STIBA dan Politeknik Cahaya Surya)." *Jurnal Otonomi*, Vol. 13, Nomor 1

- Mathis, J., (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. 1993. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a threecomponent conceptualization. *Journal of applied Psychology*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steeras, R. (1982). *Organizational linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, California : Academic Press.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Murty, Aprilia Windy dan Hudiwinarsih, Gunasti. 2012. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntan (studi kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)." *The Indonesian Accounting Review*, Vol. 2(2), pp. 215-228
- Nurjanah. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis, MM UNDIP
- Nugroho, D.A. 2011. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai." *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 1 (2), pp. 167-176
- Nongkeng, Hasan; Armanu; Troena, EA; Setiawan, Margono. 2012. "Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar." *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.10 (3), pp. 574-585
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D.F.1991. *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*. Academy of Management Journal.
- Park, Sungmin; Henkin, AB. & Engley, Robert Egley. 2005. "Teacher Team Commitment, Teamwork and Trust : Exploring Associations." *Journal of Educational Administration*, Vol. 43 (5), pp. 462-479
- Poernomo, Eddy. 2006. "Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya." *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi*, Vol. 6(2), pp. 102-108
- Pradana, M., Sunuharyo, B.S., Hamid, J. 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.4(1), pp. 1-11
- Retno. 2005. *Pengaruh Kepercayaan pada Atasan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (studi empiris pada Pegawai Pemkab Kendal)*. Tesis.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. PT. Prenhallindo: Jakarta
- Robbins, S.P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Gramedia, Jakarta
- Robbins, S.P. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Setiawan, Mulyo Budi dan Ukudi. 2007. "Pengaruh Kualitas Layanan, Kepercayaan dan Komitmen terhadap Loyalitas Nasabah (studi pada PD. BPR Bank Pasar Kendal)." *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 13 (2), 215-227

- Sina, M.I. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening*. Skripsi, FEB UNDIP
- Sriwidodo Untung. 2007. Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol.2 (1), pp.35-43
- Sriwidodo Untung. 2009. Pengaruh Kepercayaan pada Atasan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Fakultas Ekonomi STIE Pelita Nusantara Semarang*, Vol. 4 Nomor 2
- Sugiyanto. 2008. "Komitmen Sebagai Mediator Pengaruh Iklim Inovatif dan Kecocokan Individu-Tim Terhadap Kinerja." *Jurnal Psikologi*, Vol. 36 (1), pp. 35-54
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suroso, J.S. 2013. "Competitive Intelligence : Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kualitas Peguruan Tinggi." *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE)*, pp. 289-301
- Thoyib Armanu. 2005. "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja : Pendekatan Konsep." *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 (1), pp. 60-73
- Trihapsari, V.R. dan Nashori, F. 2011. "Kohesitas Kelompok dan Komitmen Organisasi pada Financial Advisor Asuransi "X" Yogyakarta." *Proyeksi*, Vol. 6 (1), pp. 12-20
- Verawati, Y. Dan Utomo, J. 2011. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Lippo Tbk Cabang Kudus." *Analisis Manajemen*, Vol.5(2), pp. 1-8
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers, Jakarta
- Widiastuti. 2011. *Makalah Kerjasama Tim Dan Partisipasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*
- Widodo. 2008. "Upaya Peningkatan Komitmen Organisasi." *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 15 (2), pp. 149-162