

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI ASPEK KEPUASAN KERJA KARYAWAN DAN KEPERCAYAAN PADA SEKTOR PERBANKAN

Nina Zahra

Email : nyra2309@gmail.com

Universitas Trisakti

Abstract

This research refers to the previous research which has done by Chiang and Wang (2012) and also completed by Kalber and Cenker (2007). This research is about “the impact of leadership style on organization commitment mediating by job satisfaction and trust on employed at bank sectors”. The background of this research is to know the impact of leadership style on organization commitment. The purpose of this research is to examine the impact of leadership style on organization commitment mediating by job satisfaction and trust. The research is using primary data by spreading questionnaires to 250 employes of banking sectors in DKI Jakarta, such as: Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia, Bank Jabar, Bank Bukopin and Bank Central Asia during 2015, however there are 201 questionnaires were returned. The method of data analysis used is Structural Equation Model (SEM). The result of this research concludes that there are positive impacts of leadership style on organization commitment mediating by job satisfaction and trust.

Keywords: *Leadership Style, Job Satisfaction, Trust, Organization Commitment, Banking Sectors.*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang terjadi di Indonesia, persaingan bisnis semakin ketat terutama terjadi pada sektor perbankan. Oleh karena itu, sumber daya manusia memainkan peranan yang sangat penting bagi perkembangan organisasi. Sjabadhyni *et al.*, (2001) mengemukakan bahwa sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga, dipertahankan, dan dikembangkan karena merupakan faktor penggerak dalam sebuah organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat diperlukan untuk dapat bersaing dengan para kompetitor dalam merebutkan pasar yang ada. Hal ini jelas terlihat bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan kekuatan penting dalam sebuah organisasi.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor yang dianggap mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Kreitner dan Kinicki (2004) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan signifikan yang kuat. Untuk dapat memelihara komitmen organisasi dibutuhkan peran dari seorang pemimpin dan kepemimpinan yang sangat efektif menjadi syarat yang utama. Seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa karyawannya serta harus mengerti kekuatan dan kelemahan karyawannya dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan karyawannya untuk mengimbangi kelemahan yang dimilikinya. Chiang dan Wang (2012) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepercayaan karyawan dalam sebuah organisasi dan dengan para pemimpinnya. Oleh sebab itu, kepercayaan kepada seorang pemimpin menjadi hal yang

penting karena merupakan awal dari proses risiko dalam pengambilan keputusan sebuah organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi juga akan berdampak pada tingkat *turnover* karyawan. Hasil survei Watson Wyatt (2007) mengemukakan bahwa tingkat *turnover* pada level manajerial dan di atasnya antara 6.3%-7.5% sedangkan pada industri umumnya berkisar antara 0.1%-0.74%. Selain itu, tingkat *turnover* nasional pada sektor perbankan sebesar 10-11% per tahunnya (Sakina, 2009). Berbagai alasan yang melatarbelakangi tingkat *turnover* karyawan disebabkan karena masalah gaji, lingkungan kerja, karir dan kepemimpinan dalam organisasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kelangsungan hidup dari suatu organisasi. Kreitner dan Kinicki (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses dimana seseorang individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Gibson *et al.*, (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu menyelesaikan beberapa tujuan dari suatu organisasi.

Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi tiga model yaitu : (1) Gaya kepemimpinan transaksional, (2) Gaya kepemimpinan transformasional dan (3) Gaya kepemimpinan *Laissez-faire*. Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan

yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan sedangkan kepemimpinan transformational adalah pemimpin yang dapat menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap pengikutnya. Sementara itu, Ho (2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan *laissez-faire* adalah jenis kepemimpinan kendali bebas yang mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawan kebebasan dalam pembuatan keputusan serta menyelesaikan pekerjaan menurut cara karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang sangat penting karena berdampak pada keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja di sebuah organisasi. Mcshane dan Glinow (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Sementara itu, Colquitt, Lepine, dan Wesson (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerjanya.

Johnson dan Johnson (2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja di pengaruhi oleh beberapa hal yaitu: (1) *The work it self*, (2) *Pay*, (3) *Promotion*, (4) *Supervision*, (5) *Co-Workers*, (6) *Company policies* (7) *Customers*.

Kepercayaan

Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa kepercayaan adalah suatu ekspektasi positif bahwa orang lain tidak akan bertindak

oportunistik. Oportunistik merujuk pada resiko dan kerawanan karyawan di dalam hubungan berbasis kepercayaan. Sementara itu, Nooteboom (2003) mengemukakan bahwa kepercayaan banyak di asosiasikan dengan kata ketergantungan dan resiko yaitu ketergantungan kepada orang atau barang yang di percaya dan resiko adanya kemungkinan bahwa apa yang diharapkan tidak terjadi.

Chiang dan Wang (2009) mengolongkan kepercayaan menjadi dua dimensi kepercayaan, yaitu: (1) kepercayaan kognitif dan (2) kepercayaan afektif. Kepercayaan kognitif adalah kepercayaan yang dihasilkan melalui evaluasi tujuan kehilangan dan keuntungan berdasarkan sikap kepribadian, reabilitas, dan kekuatan kemampuan relevan pada subjek lain. Kepercayaan afektif adalah ketergantungan dan ikatan emosional yang dihasilkan ketika pemimpin dan karyawan berhubungan dengan dekat dalam hubungan dan perasaan emosional sehingga kepercayaan afektif dikembangkan secara interaktif antara pemimpin dan karyawan sepanjang waktu.

Komitmen Organisasi

Ming dan Chen (2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang kuat untuk memelihara dan menjaga hubungan yang sangat berharga antara para karyawan dengan organisasinya. Meyer *et al.*, (2002) mengajukan tiga komponen dimensi komitmen organisasi dan direfleksikan dalam tiga pokok utama yang terdiri dari: (1) *Affective commitment* (komitmen afektif), (2) *Continuance commitment* (komitmen berlanjut), dan (3) *Normative commitment* (komitmen normatif).

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan konsekuensi dari komitmen organisasi terbagi menjadi dua yaitu: (1) *Committed employees*

are likely to withdraw dan (2) *Committed employees are willing to make sacrifices for the organization.*

Greenberg dan Baron (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: (1) *Job enrichment* (Pemer kaya Pekerjaan), (2) *Personal interest and company vision in one goal* (Keselarasan antara ketertarikan individu dengan tujuan dari suatu oraganisasi), dan (3) *Recruit and select employee with company standart value* (Melakukan rekrutmen dan memilih karyawan baru yang memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan organisasi).

Rerangka Konseptual

Penelitian yang dilakukan oleh Sunarto dan Purwoatmodjo (2011) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Berbagai penelitian telah dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja terutama dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional diantaranya dari penelitian Tondok dan Andarika (2004), menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan berkorelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja.

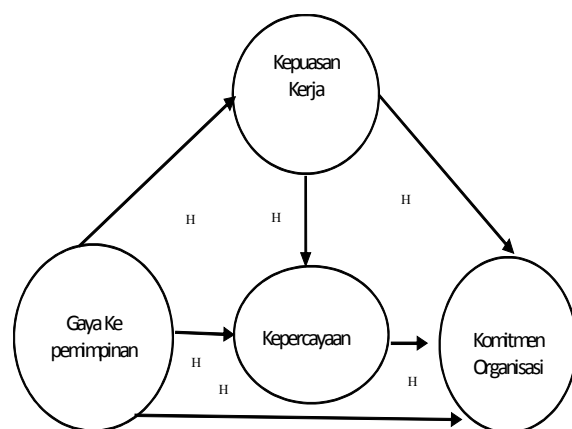
Casimir *et al.*, (2006) mengemukakan bahwa adanya efek mediasi oleh variabel kepercayaan terhadap kepemimpinan transformational pada kinerja dengan melakukan penelitian dengan dua sampel yang memiliki kebudayaan yang berbeda yaitu China dan Australia meskipun dalam penemuannya hanya di dukung dari sampel yang ada di Australia, namun sampel yang ada di China tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformational tetapi hubungan kepemimpinan transformational dengan kepercayaan tetap tinggi. Dengan adanya

temuan tersebut maka penggunaan variabel kepercayaan sebagai pemediasi menjadi penting.

Chen *et al.*, (2005) mengemukakan bahwa kepercayaan karyawan dalam suatu organisasi berdasarkan dukungan organisasi personal, yang kemudian berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi.

Kuo *et al.*, (2009) mengemukakan bahwa pembentukan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui gaya kepemimpinan, yaitu kemampuan pimpinan untuk memperhatikan sepenuhnya karyawan dengan pemberi motivasi dan komitmen organisasi melalui pemberian delagasi, tanggung jawab dan memberdayakan karyawan. Setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan memegang peranan penting terhadap komitmen suatu organisasi. Untuk lebih jelas dan lebih memahami tentang rerangka konseptual, maka dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar Bagan Rerangka Konseptual



Perumusan Hipotesis

Berdasarkan hasil-hasil peneunuan penelitian tersebut dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan

Walumba (2005) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukannya dengan membandingkan pengaruh gaya kepemimpinan tersebut di Kenya dan Amerika Serikat tetap menghasilkan hubungan yang signifikan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan dan kepercayaan karyawan

Jung dan Avolio (2000) mengemukakan bahwa kepemimpinan transkasional dan kepercayaan memiliki hubungan yang positif dan menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap pemimpin disebabkan oleh kinerja.

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepercayaan karyawan.

Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi karyawan

Walumbwa dan Lawler (2003) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan dan menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi.

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan.

Kepuasan kerja karyawan dan kepercayaan

Driks dan Ferrin (2002) melakukan meta-analisis tentang kepercayaan dalam kepemimpinan hasilnya ada hubungan signifikan tertinggi terhadap kepuasan.

H4: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepercayaan.

Kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi

Koh and Boo (2004) yang meneliti 237 manajer di Singapura, menjelaskan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Kaihatu dan Rini (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

H5: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Kepercayaan karyawan dan komitmen organisasi

Perry (2004) mengemukakan bahwa kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya berhubungan dengan komitmen afektif organisasi. Ladebo (2006) mengindikasikan bahwa kepercayaan kognitif pada karyawan tidak memiliki pengaruh khusus pada komitmen afektif organisasi, tetapi kepercayaan afektif tidak meningkatkan komitmen afektif pada suatu organisasi.

H6: Kepercayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui aspek kepuasan kerja karyawan dan kepercayaan pada sektor perbankan yang berada di wilayah Jakarta yaitu: Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia, Bank Jabar, Bank Bukopin, dan Bank Central Asia selama periode 2015. Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis (*testing hypotesis*), dimana dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Tujuan Operasional Penelitian

Terdapat 4 variabel dalam penelitian ini dan masing-masing item dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert 5 point, dimana setiap jawaban dari responden di beri skor 1 sampai dengan skor 5 (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan transaksional di ukur dengan 6 (enam) item pernyataan yang di adaptasi dari MacKenzie, Scott B *et al.*, (2001). Ke enam item pernyataan tersebut adalah:

1. Pemimpin memberikan umpan balik yang positif ketika saya bekerja dengan baik.
2. Pemimpin memberikan penghargaan khusus ketika saya menghasilkan pekerjaan dengan sangat baik.
3. Pemimpin memberikan pujian ketika saya berhasil mencapai tujuan.
4. Pemimpin mengakui performa kerja saya yang baik.

5. Pemimpin memberitahukan jika pekerjaan saya buruk.
6. Pemimpin memberitahukan ketika produktivitas saya rendah.

Gaya kepemimpinan transformational di ukur dengan 21 (dua puluh satu) item pernyataan yang di adaptasi dari Podsakoff *et al.*, (1990). Ke dua puluh satu item pernyataan tersebut adalah:

1. Pemimpin memahami dengan jelas kemana arah organisasi.
2. Pemimpin menggambarkan masa depan yang menarik tentang masa depan kelompok.
3. Pemimpin mencari kesempatan baru bagi organisasi.
4. Pemimpin mampu menginspirasi karyawan dengan rencana masa depannya.
5. Pemimpin mampu mendapatkan komitmen karyawan dengan mimpi-mimpinya.
6. Pemimpin bukan hanya menyuruh karyawan tapi terlibat dalam pengkerjaannya.
7. Pemimpin memberikan contoh yang baik untuk diikuti.
8. Pemimpin dalam hal memimpin dengan memberikan contoh atau perbuatan bukan hanya dengan perkataan.
9. Pemimpin mampu menumbuhkan semangat untuk kerjasama diantara anggota kelompok.
10. Pemimpin mampu mendorong karyawan untuk kerja tim.
11. Pemimpin mampu mendorong kelompok untuk kerja bersama untuk tujuan yang sama pula.
12. Pemimpin mampu mengembangkan sikap dan semangat tim diantara para karyawan.
13. Pemimpin mengharapkan lebih dari saya.

14. Pemimpin hanya menuntut kinerja yang baik.
15. Pemimpin tidak membiarkan untuk orang melakukan kesalahan.
16. Pemimpin menghormati perasaan pribadi.
17. Pemimpin memikirkan dengan baik kebutuhan pribadi-pribadi saya.
18. Pemimpin memberi tantangan bagi saya untuk menyelesaikan masalah lama dengan cara yang baru.
19. Pemimpin memberikan pertanyaan yang mendorong saya untuk berpikir.
20. Pemimpin mendorong saya untuk memikirkan kembali cara-cara yang bisa digunakan.
21. Pemimpin mendorong saya untuk memikirkan kembali manfaat dari pekerjaan saya.

Kepercayaan

Kepercayaan Kognitif di ukur dengan 6 (enam) item pernyataan yang di adaptasi dari McAllister DJ (1995). Ke enam item pernyataan tersebut adalah:

1. Pemimpin saya mampu bekerja dengan profesional dan penuh dedikasi.
2. Dengan melihat latar belakang pemimpin tidak ada alasan untuk meragukan kesiapan dan kompetensinya dalam bekerja.
3. Pemimpin saya tidak akan mempersulit pekerjaan saya dengan cara kerja yang ceroboh.
4. Banyak orang meski tidak dekat tetapi selalu mempercayai dan menghormati pemimpin saya sebagai rekan kerja.
5. Rekan kerja lain menganggap pemimpin saya sebagai orang yang dapat di percaya.
6. Jika orang tahu lebih banyak tentang latar belakang pemimpin saya, mereka akan lebih

peduli dan memonitor kinerjanya dengan lebih dekat.

Kepercayaan Afektif di ukur dengan 5 (lima) item pernyataan yang di adaptasi dari McAllister DJ (1995). Ke lima item pernyataan tersebut adalah:

1. Pemimpin saya dan saya memiliki hubungan yang baik, kami dapat berbagi ide, perasaan dan harapan.
2. Saya dapat membicarakan dengan bebas kesulitan yang ditemui di pekerjaan dan saya tahu bahwa pemimpin saya akan mendengarkan.
3. Pemimpin saya dan saya akan merasa kehilangan jika salah satu di pindahkan dan tak bekerja bersama lagi.
4. Jika saya berbagi permasalahan dengan pemimpin saya, saya tahu bahwa ia akan merespon dan peduli.
5. Pemimpin saya dan saya telah membangun hubungan emosional dalam hubungan kerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja di ukur dengan 7 (tujuh) item pernyataan yang di adaptasi dari Kalbers, *et al*, (2007). Ke tujuh item pernyataan tersebut adalah:

1. Nampaknya rekan kerja saya lebih tertarik dengan pekerjaannya dibandingkan saya.
2. Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini.
3. Saya menyukai pekerjaan saya.
4. Saya merasa lebih bahagia dengan pekerjaan saya di bandingkan rekan kerja saya.
5. Hampir setiap hari saya antusias dengan pekerjaan saya.

6. Saya menyukai pekerjaan saya dibandingkan dengan rekan kerja.
7. Saya menemukan kenyamanan yang sesungguhnya dalam pekerjaan saya.

Komitmen Organisasi

Komitmen Afektif di ukur dengan 8 (delapan) item pernyataan yang di adaptasi dari Allen, Meyer. (1990). Ke delapan item pernyataan tersebut adalah:

1. Saya merasa senang untuk menghabiskan sisa karir saya dengan bank ini.
2. Saya senang membicarakan bank saya dengan orang-orang luar.
3. Saya merasa masalah bank ini masalah saya juga.
4. Saya pikir saya tidak mudah terikat dengan bank lain seperti saya dengan bank ini.
5. Saya merasa menjadi bagian dari keluarga di bank ini.
6. Saya merasa terikat secara emosional pada bank ini.
7. Bank ini mempunyai arti tersendiri yang besar bagi saya.
8. Saya merasa bank ini seperti milik sendiri.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada sektor perbankan yang berada di wilayah DKI Jakarta. Penarikan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu. Menurut Umar (2003) mengatakan bahwa *purposive sampling* merupakan pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan karakteristik populasi yang

sudah diketahui sebelumnya. Adapun kriteria penarikan sampel yaitu:

1. Periode penelitian dilakukan pada industri sektor perbankan yang berada di wilayah Jakarta selama tahun 2015.
2. Sampel yang dipilih adalah industri perbankan yang tergolong bank konvensional.

Instrument dan Pengumpulan Data

Data yang digunakan adalah *cross sectional* karena data yang dikumpulkan hanya sekali pada suatu periode tertentu yaitu selama periode 2015. Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian ataupun kegiatan, Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner yaitu memberikan pertanyaan kepada responden dimana responden akan memberikan tanggapan atas pertanyaan yang diberikan tersebut. Dalam penelitian ini diajukan dua ratus lima puluh kuesioner yang di sebarakan tetapi hanya dua ratus satu kuesioner yang kembali.

Instrument dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan reabilitas. Uji validitas diperlukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsinya. Uji validitas digunakan untuk benar-benar dapat mengukur apa yang ingin diukur atau tidak. Suatu instrumen dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila mampu memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukan penelitian ini. Pendekatan yang dilakukan dalam uji validitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Koefisien Korelasi Pearson (*Pearson's Product Moment Coefficient of Corelation*).

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran telah konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih dari gejala yang sama. Uji ini hanya dilakukan pada item pernyataan yang dinyatakan valid dalam uji validitas. Uji realibilitas data dalam penelitian ini menggunakan *cronbach's alpha*. *Cronbach Alpha* yaitu koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu instrument berkorelasi positif dengan item lainnya.

METODE PENELITIAN

Sebelum melakukan pengujian hipotesis secara keseluruhan terlebih dahulu dilakukan pengujian kesesuaian model (*Goodness of Fit*). Menurut Ferdinand (2006) pengujian kesesuaian model (*Goodness of Fit*) dilakukan dengan melihat beberapa kriteria pengukuran, yaitu:

1. X^2 *chi square* statistik, dimana model di pandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut of value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.
2. RMSEA (*The Root Mean Square Error Of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom*.
3. GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*. $GFI \geq 0.9$ adalah *good fit*, sedangkan $0.80 \leq GFI \leq 0.90$ adalah *marginal Fit*.
4. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah AFGI mempunyai nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90. $AGFI \geq 0.9$ adalah *good fit*, sedangkan $0.8 \leq AGFI \leq 0.90$ adalah *marginal fit*.
5. CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square* X^2 dibagi Df-nya disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
6. TLI (*Tucker Lewis Index*) atau NNFI (*Non-Normed Fit Index*) nilai berkisar antara 0-1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $TLI \geq 0.9$ adalah *good fit*, sedangkan $0.8 \leq TLI \leq 0.9$ adalah *marginal Fit* (Wijayanto, 2008).
7. CFI (*Comparative Fit Index*) nilai berkisar antara 0-1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $CFI \geq 0.9$ adalah *good fit*, sedangkan $0.8 \leq CFI \leq 0.9$ adalah *marginal fit* (Wijayanto, 2008).
8. RFI (*Relative Fit Index*) nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik, $RFI \geq 0.90$ adalah *good fit*, sedangkan $0.8 \leq RFI \leq 0.90$ adalah *marginal fit* (Wijayanto, 2008).
9. NFI (*Normed Fix Index*) nilai berkisar antara 0-1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $NFI \geq 0.90$ adalah *good fit* sedangkan $0.8 \leq NFI \leq 0.9$ adalah *marginal fit* (Wijayanto, 2008).

Berdasarkan pada table 1 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *chi-square* terpenuhi hal ini dapat dilihat nilai indikator *chi square* sebesar 1400.099 lebih kecil dari kriteria batas penerimaan yang disarankan sebesar 1404.60 maka model tersebut *goodness of fit*. Nilai probabilita syaratnya harus lebih besar atau sama dengan 0.05 sedangkan nilai indikatornya adalah 0.059, maka

Tabel 1 Hasil Goodness of Fit Model

Pengukuran <i>Goodness-of-fit</i>	Batas Penerimaan Yang Disarankan	Nilai	Keputusan
<i>hi-Square hitung</i>	$X^2_{hit} < X^2_{tabel}(df:1319)$ =1404.60)	1400.099 < 1404.60	Fit
<i>-valueChi-Square</i>	= 0.05	0.059	Fit
MIN/DF(Normed hisquare)	< 2	1.061	Fit
iFI	= 0.90	0.764	Poor Fit
MSEA	= 0.08	0.018	Fit
GFI	= 0.90	0.744	Poor Fit
FI	= 0.90	0.881	Marginal Fit
FI	= 0.90	0.993	Fit
IFI	= 0.90	0.886	Marginal Fit
LI	= 0.90	0.992	Fit

Sumber : Data diolah

model tersebut *goodness of fit*. Kriteria nilai CMIN/DF yaitu kurang dari 2 dan hasil indikatornya adalah 1.061, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut *goodness of fit*. Kriteria nilai GFI yaitu lebih dari atau sama dengan 0.90 dan hasil indikatornya adalah 0.764, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut *Poor fit*. Nilai RMSEA kriterianya yaitu lebih kecil atau sama dengan 0.08 dan nilai indikatornya adalah 0.018, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut *goodness of fit*. Kriteria nilai AGFI yaitu lebih dari atau sama dengan 0.90 dan hasil indikatornya adalah 0.744, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut *Poor fit*. Kriteria nilai RFI yaitu lebih dari atau sama dengan 0.90 dan hasil indikatornya adalah 0.881, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut *marginal fit*. Kriteria nilai CFI yaitu lebih dari atau sama dengan 0.90 dan hasil indikatornya adalah 0.993, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut *goodness of fit*. Kriteria nilai NFI yaitu lebih dari atau sama dengan 0.90 dan hasil

indikatornya adalah 0.886, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut *marginal fit*. Kriteria nilai TLI yaitu lebih dari atau sama dengan 0.90 dan hasil indikatornya adalah 0.992, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut *goodness of fit*.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan ringkasan jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner. Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang ditinjau dari nilai minimum, nilai maksimum, nilai mean dan standar deviasi. Dalam analisis statistik deskriptif yang diuraikan berikut ini, nilai minimum adalah nilai terendah sedangkan nilai maksimum adalah nilai tertinggi. Nilai mean adalah nilai rata-rata dari keseluruhan responden terhadap variabel yang diteliti, sedangkan standar deviasi

menunjukkan variasi dari jawaban responden. Tidak ada batasan pada nilai standar deviasi, namun nilai standar deviasi yang menjauhi angka nol menunjukkan bahwa jawaban responden adalah beragam atau bervariasi. Statistik deskriptif dari masing-masing variabel yaitu *Leadership Style*, *Trust*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Commitment*.

Analisis dan Pembahasan

Pengujian hipotesis menggunakan AMOS version 6 melalui *Structural Equation Modeling (SEM)*. Pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis membandingkan *p-value* dengan *level of significant* sebesar 5% ($\alpha = 0,05$).

- Jika *p-value* kurang dari alpha 0,05 maka H_0 ditolak, dan sebaliknya
- Jika *p-value* lebih besar atau sama dengan alpha 0,05 maka H_0 diterima.

Pengujian Hipotesis 1:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan pada pengujian hipotesis 1 dapat diketahui nilai estimasi sebesar 0.959 serta nilai *p-value* diperoleh sebesar 0.000, dimana *p-value* kurang dari 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan yang berarti semakin tinggi gaya kepemimpinan seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan.

Pengujian Hipotesis 2:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepercayaan.

H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepercayaan.

Berdasarkan pada pengujian hipotesis 2 dapat diketahui nilai estimasi sebesar 0.625 serta nilai *p-value* diperoleh sebesar 0.000, dimana *p-value* kurang dari 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepercayaan yang berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, maka akan semakin tinggi pula kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dan sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka semakin rendah pula kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya.

Pengujian Hipotesis 3:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pada pengujian hipotesis 3 dapat diketahui nilai estimasi sebesar 0.224 serta nilai *p-value* diperoleh sebesar 0.035, dimana *p-value* kurang dari 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi yang berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka akan semakin rendah pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pengujian Hiipotesis 4:

Ho: Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kepercayaan.

H_a : Terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kepercayaan.

Berdasarkan pada pengujian hipotesis 4 dapat diketahui nilai estimasi sebesar 0.450 serta nilai *p-value* diperoleh sebesar 0.000, dimana *p-value* kurang dari 0.05 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja karyawan terhadap kepercayaan yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kepercayaan dan sebaliknya, semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah pula tingkat kepercayaan.

Pengujian Hiipotesis 5:

Ho: Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi.

H_a : Terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pada pengujian hipotesis 5 dapat diketahui nilai estimasi sebesar 0.505 serta nilai *p-value* diperoleh sebesar 0.000, di mana *p-value* kurang dari 0.05 maka Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi yang berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan tersebut akan lebih berkomitmen terhadap organisasi dan sebaliknya, semakin rendah kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, maka akan berdampak pada turunnya komitmen organisasi.

Pengujian Hipotesis 6:

Ho: Tidak terdapat pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasi.

H_a : Terdapat pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pada tabel 2 pada pengujian hipotesis 6 dapat diketahui nilai estimasi sebesar 0.291 serta nilai *p-value* diperoleh sebesar 0.003, dimana *p-value* kurang dari 0.05 maka Ho ditolak

Tabel 2
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis dengan Metode SEM

Hipotesis	Keterangan	Estimate	P	Keputusan
H1	Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.959	0.000	Ha diterima
H2	Gaya Kepemimpinan → Kepercayaan	0.625	0.000	Ha diterima
H3	Gaya Kepemimpinan → Komitmen Organisasi	0.224	0.035	Ha diterima
H4	Kepuasan Kerja → Kepercayaan	0.450	0.000	Ha diterima
H5	Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0.505	0.000	Ha diterima
H6	Kepercayaan → Komitmen Organisasi	0.291	0.003	Ha diterima

Sumber: Data diolah

dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepercayaan terhadap komitmen organisasi yang berarti bahwa semakin tinggi kepercayaan karyawan terhadap organisasinya, maka karyawan akan semakin berkomitmen dan sebaliknya, semakin rendah kepercayaan karyawan terhadap organisasinya maka, semakin rendah pula komitmen karyawan.

Dari tabel 2 dapat di simpulkan bahwa seluruh hipotesis H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini berarti terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui aspek kepuasan kerja karyawan dan kepercayaan.

Dari tabel 2 dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformational terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja (0.312) lebih besar daripada gaya kepemimpinan transformational melalui kepercayaan (0.092). Gaya kepemimpinan transformational terhadap komitmen organisasi (0.142) lebih kecil dibandingkan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformational terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, sebaliknya gaya kepemimpinan transformational terhadap komitmen organisasi lebih besar dibandingkan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformational terhadap komitmen organisasi melalui kepercayaan.

Gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja (0.167) lebih besar daripada gaya kepemimpinan transaksional melalui kepercayaan (0.088). Gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi (0.092) lebih kecil dibandingkan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja, sebaliknya gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen

organisasi lebih besar dibandingkan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi melalui kepercayaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 201 responden karyawan bank yang ada di Jakarta yaitu: Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia, Bank Jabar, Bank Bukopin dan Bank Central Asia sebagian besar responden wanita, berusia berkisar 21 – 30 tahun, belum menikah, pendidikan terakhir Sarjana (S1) dengan masa kerja 1 – 5 tahun, dan sebagian besar berasal dari bagian *customer service* dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan secara umum berpendapat keseluruhan responden menyatakan cenderung setuju. Gaya kepemimpinan transaksional yang paling dirasakan oleh karyawan adalah pemimpin yang mengakui akan performa pekerjaan dari karyawannya secara baik. Gaya kepemimpinan transformasional yang paling dirasakan karyawan adalah pemimpin mampu mendorong karyawan untuk kerja tim.
2. Kepercayaan secara umum berpendapat keseluruhan responden menyatakan cenderung setuju. Kepercayaan kognitif yang paling dirasakan oleh karyawan adalah rekan kerja menganggap bahwa pimpinan dapat dipercaya. Kepercayaan afektif yang paling dirasakan oleh karyawan adalah adanya hubungan yang baik antara karyawan dengan pimpinan, saling berbagi ide, perasaan dan harapan.

3. Kepuasan kerja secara umum berpendapat keseluruhan responden menyatakan cenderung setuju. Kepuasan kerja yang paling dirasakan oleh karyawan adalah karyawan merasa lebih bahagia dengan pekerjaannya dibandingkan rekan kerja lain.
4. Komitmen organisasi secara umum berpendapat keseluruhan responden menyatakan cenderung setuju yang menyatakan bahwa komitmen organisasi yang dirasakan oleh perusahaan tempat karyawan bekerja memiliki arti tersendiri bagi masing-masing karyawan.
5. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Di dalam dimensi gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kepuasan kerja. Seorang pemimpin harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang menarik serta penerapan peraturan perusahaan dengan baik. Dengan cara itu, gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan.
6. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan. Di dalam dimensi gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kepercayaan. Pemimpin sangat menghargai perasaan dari para karyawan. Seorang pemimpin yang memiliki sikap saling menghormati dan menghargai satu sama lain, maka kepercayaan yang akan diberikan karyawan juga akan semakin meningkat.
7. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Di dalam dimensi gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap komitmen organisasi. Pemimpin berusaha untuk mencari peluang baru bagi perusahaan. Hal ini dimanfaatkan agar karyawan dapat memperoleh keuntungan dan mendapatkan pengalaman baru atas pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin, maka semakin tinggi pula komitmen yang diberikan karyawan terhadap perusahaan.
8. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan. Semakin karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka semakin karyawan lebih percaya terhadap pemimpin mereka. Karyawan merasa lebih bahagia dibanding dengan rekan kerja lain dalam bekerja di perusahaan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus cepat merespon dan tanggap atas segala keluhan dari karyawan. Dengan cara tersebut karyawan akan lebih terbuka terhadap pemimpin mereka.
9. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka biasanya akan cenderung lebih memiliki komitmen terhadap perusahaan yang tinggi. Biasanya karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi mempunyai sikap loyal setia dan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka sehingga karyawan akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya.
10. Variabel kepercayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Seorang pemimpin harus memberikan perhatian serta dukungan kepada karyawan. Dengan adanya perhatian serta

Tabel 3
Rangkuman Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Keterangan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
Gaya Kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi	0.092	
Gaya Kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi melalui aspek kepuasan kerja		$0.332 \times 0.503 = 0.167$
Gaya Kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi melalui aspek kepercayaan		$0.314 \times 0.281 = 0.088$
Gaya Kepemimpinan Transformational terhadap komitmen organisasi	0.142	
Gaya Kepemimpinan transformational terhadap komitmen organisasi melalui aspek kepuasan kerja		$0.622 \times 0.503 = 0.312$
Gaya kepemimpinan transformational terhadap komitmen organisasi melalui kepercayaan		$0.328 \times 0.281 = 0.092$

Sumber: Data diolah

dukungan dari pemimpin akan menumbuhkan sikap percaya dari karyawan terhadap pemimpin mereka. Oleh karena itu, karyawan akan memiliki keinginan untuk bertahan dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.

11. Seorang pemimpin harus memberikan perhatian serta dukungan kepada karyawan. Dengan adanya perhatian serta dukungan dari pemimpin akan menumbuhkan sikap puas karyawan terhadap pekerjaannya dan rasa percaya dari karyawan terhadap pemimpin mereka. Oleh karena itu, karyawan akan memiliki keinginan untuk bertahan dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan simpulan diatas, penelitian ini dapat memberikan implikasi bagi manajer guna untuk meningkatkan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kepercayaan, saran yang dapat diberikan bagi manajer Perbankan dalam upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Dengan menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terdiri dari gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kepercayaan maka di sarankan agar faktor-faktor ini dapat meningkatkan komitmen organisasi.

2. Dari kedua dimensi gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang cukup kuat untuk mewakili variabel gaya kepemimpinan. Sehingga yang harus dilakukan manajer adalah tetap mempertahankan rasa peduli terhadap karyawannya. Selain itu, manajer juga harus mempertahankan rasa hormat atas kepentingan pribadi dari karyawan.
3. Untuk variabel kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi, yang dilakukan manajer adalah dengan cara membantu karyawan dalam menyelesaikan masalah dengan tidak secara langsung memberikan jawaban, tetapi mengajarkan karyawan keterampilan dalam menyelesaikan masalah. Selain itu, adanya gaji dan lingkungan kerja yang baik sehingga karyawan merasa puas dengan organisasinya.
4. Untuk variabel kepercayaan karyawan terhadap komitmen organisasi, yang dilakukan manajer adalah dengan cara berbicara secara personal kepada setiap karyawan mengenai rencana karir dan kebutuhan dari masing-masing karyawan serta menyarankan berbagai cara dalam peningkatan diri karyawan, dengan cara ini diharapkan karyawan menjadi lebih percaya terhadap pemimpinnya.

Keterbatasan dan Saran untuk Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan dan kepercayaan. Objek penelitian ini hanya terbatas dari beberapa karyawan Bank Konvensional Negeri dan Swasta di DKI Jakarta berjumlah 201 orang (Hair *et al.*, 2008) dan ditanyakan melalui kuesioner, dimana jika ditanyakan hanya melalui kuesioner dan tidak ditanyakan secara langsung dengan

mengadakan *interview*, dikhawatirkan data tersebut menjadi *bias*. Model yang dijadikan figur untuk diberikan penilaian hanya terbatas pada pimpinan di kantor cabang bukan pimpinan di kantor pusat. Dalam penelitian lebih lanjut, disarankan untuk menambah variabel motivasi dan *job performance*. Agar hasil yang di dapat lebih akurat, maka untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan sampel yang lebih banyak yang tidak hanya di kantor cabang saja tetapi di kantor pusat.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal Occupational Psychology*, Vol.63, No.1, pp.1-18.
- Antonakis, J., Avolio, B., and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of The Nine-factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of The Leadership Quarterly*, Vol.14, No.3, pp.261-295.
- Avolio, B *et al.* (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, No.8, pp.951-968.
- Bartram, T., and Casimir, G. (2007). The Relationship between Leadership and Follower in Role Performance and Satisfaction With the Leaders: The

- Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader. *Journal Leadership and Organization Development*, Vol.28, No.1, pp. 4-19.
- Bishop, J.W. and Scott, K.D. (2000). An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.3, pp. 439-450.
- Chiang, Chun-Fang and Yi-Ying Wang. (2012). The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust. *Journal Hotel Bus Manage*, Vol.1. pp.1-11.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine., and Michael J. Wesson. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Derya Kara. (2012). The Effects of Managers Transformational Leadership Style on Employees Organizational Commitment. *Journal International of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol.2, No.1, pp.16-24.
- Dirks, K.T., and Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal Applied Psychology*. Vol.87, pp.611-628.
- Farndale, Elaine., Hope-Hailey, V., Kelleher, C. (2011). High Commitment Performance Management: The Roles of Justice and Trust. *Journal Personnel Review*. Vol.40, No.1, pp.5-23.
- Ferres, N., Connel, J. Dan Travaglione, A. (2004). Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitude. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.19, No.6, pp. 608-622.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich., James H. Donnely, Jr., and Robert Konopaske. (2012). *Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S. (2010). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. *Journal International of Contemporary Hospitality Management*. Vol.22, No.2, pp.263-273.
- Given, R.J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*. School of Global Leadership and Entrepreneurship. Vol.1, No.1, pp. 4-24.
- Hon, A.H.Y., and Lu, L. (2010) The Mediating Role of Trust Between Expatriate Procedural Justice and Employee Outcomes in Chinese Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*. Vol.29, No.4, pp.669-676.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*. (2010). New York: McGraw-Hill.
- Ladebo, O.J. (2006). Perceptions of Trust and Employees Attitudes: A Look at Nigeria's Agricultural Extension Workers. *Journal Business Psychology*. Vol.20, No.3, pp.409-427.
- Limsila, K. and Ogunlana, S. (2008). Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol.15, No.2, pp.164-184.

- Luthans, Fred. (2005). *Organizational Behavior* (10th edition). New York: Mc Graw Hill Companies.
- Mathis, R.L dan J.H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10, Alih Bahasa, Jilid 1. PT. Index: Jakarta.
- McAllister, D.J. (1995). Affect and Cognition based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*. Vol.38, No.1, pp.24-59.
- Newstrom, John W. (2011). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Nooteboom, Bart. (2003). *The Trust Process in Organization*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, and Mary Uhl-Bien. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Sjabadhyni, B. Graitto, B.K.I. and Wutun, R.P. (2001). *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*. Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia.
- Tondok, Marselius Sampe dan Andarika, Rita. (2004). Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja karyawan, *Jurnal Psikologi*, Palembang, Vol 1, No.1, pp.35-49.
- Untung, S.W. and Bangun S. (2007). Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Vol.2, No.1, pp.35-43.
- Van Scooter, J.R. (2000). Relationship of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol.10, No.1, pp.79-95.
- Walumbwa F. and Lawyer J. (2003). Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes and Withdrawal Behaviours in Three Emerging Economies. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.14, No.7, pp.1083-1101.
- Walumbwa, et al. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resources Development Quarterly*, Vol.16, No. 2, pp.235-256.
- Yukl, Gary. (2010). *Leadership In Organization*. New Jersey; Parantice Hall.inc. 2001. Alih Bahasa ke Bahasa Indonesia Suprianto, Budi, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi-V. Jakarta: PT. Indeks.