

Pengaruh Keadilan Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan

Oleh:
Odang Supriatna
Pasca Sarjana Uniku
E-mail: odangs14@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan langsung antara keadilan organisasi, perilaku kepemimpinan, Kepercayaan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT Elnusa, Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Sampel diperoleh secara acak sebanyak 142 karyawan. Data diolah dan dianalisa dengan menggunakan analisis *path* dan didukung dengan analisis statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan keadilan organisasi, perilaku kepemimpinan, Kepercayaan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan PT Elnusa.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Perilaku kepemimpinan, Kepercayaan, Kepuasan Kerja dan komitmen Organisasi

ABSTRACT

The objective of this research is to know the direct effect of organizational justice, leadership behavior, trust and job satisfaction on employee's organizational commitment of PT Elnusa, Tbk. This research used the quantitative approach with survey method. The samples of this research were 142 employees selected randomly. The data were obtained by spreading questionnaire and analyzed with path analysis by supporting descriptive statistics. The results of the research concluded: organizational justice, leadership behavior, trust and job satisfaction had a direct effect on employee's organizational commitment.

Keywords: organizational justice, leadership behavior, trust, job satisfaction, organizational commitment

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi yang berorientasi profit dihadapkan pada kompetisi yang sangat ketat. Kompetisi tersebut semakin masif pada era globalisasi, ketika tapal batas suatu negara tidak jelas lagi. Dengan kondisi seperti itu, setiap perusahaan bukan hanya harus mampu bertahan, tetapi juga harus dapat berkembang dengan baik agar mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. PT Elnusa, Tbk yang menjadi obyek penelitian ini sebagai unit usaha bidang jasa migas, juga memiliki tantangan seperti itu. Dalam menghadapi kompetisi ketat itu, PT Elnusa, Tbk pada tahun 2009 melakukan restrukturisasi organisasi, dengan melakukan *merger* terhadap tiga anak perusahaan yang menjadi *back bone* PT Elnusa, Tbk, menjadi satu perusahaan dibawah PT Elnusa Tbk. Upaya ini dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Namun, dalam perkembangannya, upaya tersebut tidak membuahkan hasil seperti yang diharapkan. Pasca merger

itu kinerja perusahaan tidak mengalami perbaikan, bahkan justru menimbulkan *turn over* karyawan yang cukup besar. Kondisi ini jelas menunjukkan indikasi menurunnya komitmen organisasi karyawan. Menurut Meyer dan Allen (1997), salah satu indikator komitmen organisasi adalah kesetiaan (*loyalitas*) dan kecintaan kepada organisasi yang ditunjukkan oleh ketidakinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Keadilan organisasi adalah persepsi karyawan atas keadilan di dalam organisasi, yang meliputi persepsi atas bagaimana keputusan dibuat terkait dengan distribusi hasil yang dicapai organisasi untuk karyawan dan implementasinya atas keputusan itu. Schultz & Schultz (2006) memandang keadilan organisasi sebagai seberapa adil karyawan merasakan dirinya diperlakukan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan tidak adil, komitmennya pada organisasi akan menurun. Demikian Juga sebaliknya. Dengan demikian, keadilan organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Kepemimpinan adalah pilar penting bagi organisasi, karena pimpinan merupakan sumber pengaruh bagi organisasi dan para anggota yang ada di dalamnya. Ketika perilaku kepemimpinan yang ditampilkan pemimpin dipersepsi positif oleh anggota organisasi, maka akan menimbulkan sikap dan perilaku positif di kalangan anggota organisasi. Demikian pula kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Perasaan puas terhadap berbagai aspek pekerjaan juga dapat memicu komitmen organisasi. Pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, gaji yang memadai, promosi yang *fair*, pengembangan karir yang jelas, mitra kerja dan kondisi kerja yang mendukung, tantangan yang menjanjikan kemajuan, dan komunikasi dialogis yang berlangsung harmonis akan mendatangkan perasaan puas dan kemudian mendorong tumbuhnya komitmen organisasi. Hal yang tidak jauh berbeda adalah kepercayaan, yang merefleksikan suatu keinginan menambatkan harapan positif pada pihak lain yang didasari oleh integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan yang tinggi juga dapat membangkitkan komitmen organisasi karyawan. Karyawan yang memiliki kepercayaan tinggi terhadap karyawan yang lain terutama para manajemen perusahaan akan cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi perusahaan.

1.2. Identifikasi Masalah

Fenomena di atas menarik untuk diteliti secara ilmiah, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi karyawan ditinjau dari perspektif keadilan organisasi, perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kepercayaan dengan mengambil judul: “Pengaruh Keadilan Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT Elnusa, Tbk.”

1.3. Rumusan Masalah

Mengacu pada identifikasi masalah tersebut di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan?
2. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan?
3. Apakah kepercayaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi karyawan?
5. Apakah keadilan organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan?
6. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan?
7. Apakah kepercayaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan?
8. Apakah keadilan organisasi berpengaruh langsung terhadap kepercayaan karyawan?

9. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepercayaan karyawan?

II. LANDASAN TEORI

2.1. Komitmen Organisasi

Benkhoff (1997) mendefinisikan komitmen adalah derajat kepedulian karyawan dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi. Sementara itu Greenberg (2003) berpandangan bahwa organisasi merupakan sistem sosial terstruktur yang terdiri atas kelompok dan individu yang bekerja bersama untuk memenuhi sasaran yang disepakati. Mowdey, Porter & Steers (1979) memberikan definisi komitmen organisasi sebagai kekuatan karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi, yang ditandai dengan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi). Sejalan dengan hal itu, Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008) mengidentifikasi tiga aspek komitmen organisasi, yaitu: (a) suatu rasa identifikasi dengan tujuan-tujuan organisasi, (b) suatu perasaan keterlibatan dalam kewajiban-kewajiban organisasi, dan (c) suatu perasaan loyalitas terhadap organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat disintesisasikan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat karyawan mengidentifikasi dirinya melalui keterlibatan dan partisipasi aktif dalam berbagai aktivitas organisasi, yang diukur berdasarkan indikator: identifikasi atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, keterlibatan dalam berbagai kewajiban dan tugas organisasi, serta keinginan tetap bertahan dalam organisasi.

2.2. Keadilan Organisasi

Schultz & Schultz (2006), mendefinisikan keadilan organisasi sebagai seberapa adil karyawan merasakan dirinya diperlakukan oleh perusahaan. Jika karyawan percaya dirinya diperlakukan tidak adil, maka kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi mungkin menurun. Dalam keadaan yang tidak adil, maka karyawan juga mengalami stres yang tinggi, dan berusaha untuk mencari pekerjaan lain. Bagi Greenberg & Baron (2003), keadilan organisasi adalah persepsi seseorang atas keadilan di dalam organisasi, yang meliputi persepsi atas bagaimana keputusan dibuat terkait dengan distribusi hasil dan persepsi keadilan atas keluaran itu sendiri. Aamodt (2007) menyebutkan bahwa keadilan organisasi memiliki tiga bentuk. Pertama, keadilan distributif (*distributive justice*), Kedua, keadilan prosedural (*procedural justice*), Ketiga, keadilan interaksional (*interactional justice*). Dari uraian di atas dapat disintesisasikan bahwa keadilan organisasi adalah penilaian karyawan tentang sejauh mana dirinya diperlakukan secara adil oleh organisasi ditinjau berdasarkan indikator: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

2.3. Perilaku Kepemimpinan

Lewin dan White (1939) memberi pengertian perilaku sebagai hasil interaksi antara individu dan lingkungannya. Atau tanggapan individu terhadap stimulus-stimulus dari lingkungan dalam bentuk kata-kata atau tindakan. Greenberg & Baron (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses yang digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi anggota kelompok ke arah pencapaian tujuan kelompok organisasi. Kemudian menurut Kinicki & Kreitner (2008), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang ke arah pencapaian tujuan. Sedangkan menurut pandangan Joseph (2007) dan Yukl (2013) terdapat sejumlah indikator penting untuk mengukur perilaku kepemimpinan, yaitu: fleksibilitas, tim kerja, strategi,

pengambilan keputusan, mengelola perubahan, delegasi, negosiasi, supervisi, merencanakan dan mengorganisasi, pengendalian, dan konsultasi. Dengan demikian dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan perilaku kepemimpinan adalah kapabilitas seseorang dalam mempengaruhi, memotivasi, mengelola aktivitas dan interaksi antarindividu, serta memungkinkan orang lain untuk membangun visi dan percaya diri sehingga dapat memberikan kontribusi atas pencapaian tujuan organisasi, yang meliputi indikator: fleksibilitas, tim kerja, strategi, pengambilan keputusan, mengelola perubahan, delegasi, negosiasi, supervisi, merencanakan dan mengorganisasi, pengendalian, dan konsultasi

2.4. Kepercayaan (*Trust*)

Sebagai sebuah konsep, menurut Colquitt, LePine, & Wesson (2009) kepercayaan sebagai suatu keinginan untuk menggantungkan diri pada suatu otoritas yang didasarkan pada pengharapan positif akan tindakan dan perhatian otoritas. Robbins & Judge (2013) menyebutkan lima dimensi kunci dalam konsep kepercayaan yang dapat dijadikan indikator untuk mengukur kepercayaan, yaitu: (1) Integritas (*integrity*), (2) Kompetensi (*competence*), (3) Konsistensi (*consistency*), (4) Loyalitas (*loyalty*), dan (5) Keterbukaan (*openness*). Keterbukaan, menurut DeVito (2001), mengacu pada tiga aspek keterbukaan dalam komunikasi interpersonal, yang meliputi: (a) kesediaan terhadap pengungkapan diri asalkan pengungkapan tersebut memadai; (2) kesediaan untuk beraksi jujur terhadap pesan-pesan orang lain; dan (3) memiliki perasaan-perasaan dan pikiran-pikiran yang jernih. Ini berarti bahwa kepercayaan dapat diukur melalui indikator: integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Dengan kata lain, kepercayaan harus dibangun dan berlandaskan: integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa kepercayaan adalah keinginan menggantungkan diri pada pihak lain yang didasari harapan positif atas tindakan dan perhatian pihak lain, dengan indikator: integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan.

2.5. Kepuasan Kerja

Menurut Spector, kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaannya. Definisi serupa dikemukakan oleh Robbins & Judge bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang muncul dari penilaian sifat-sifatnya. Sementara Nelson dan Quick mengemukakan kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Dari beberapa definisi ini terlihat bahwa kepuasan kerja lebih merupakan kondisi perasaan yang menyenangkan pada seseorang yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalamannya terhadap pekerjaan dan aspek-aspek yang terdapat di dalamnya, seperti (1) Kerja itu sendiri; (2) Upah; (3) Peluang promosi; (4) Pengawasan dan (5) Mitra kerja. Spector (1997) menyebutkan sembilan unsur kepuasan kerja yang dijadikan indikator skala kepuasan kerja (*The Job Satisfaction Survey*), adalah; Upah, Promosi, Pengawasan, Tunjangan, Imbalan satuan, Kondisi kerja, Mitra kerja, Sifat kerja dan Komunikasi. Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah kondisi perasaan menyenangkan pada karyawan yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalamannya terhadap pekerjaan yang meliputi aspek-aspek: pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi

III. METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung keadilan organisasi, perilaku kepemimpinan, kepercayaan, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan PT Elnusa, Tbk. Sedangkan populasi terjangkanya

sebagai kerangka sampel (*sampling frame*) adalah karyawan level staf sebanyak 142 orang. Penelitian ini menggunakan metode survei, yakni penelitian yang ditujukan untuk mengkaji populasi besar maupun kecil dengan menyeleksi dan mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu untuk menemukan insidensi, distribusi, dan interrelasi relatif dari variabel-variabel yang diteliti.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner berisi sejumlah pernyataan yang dibuat atau disusun berdasarkan kisi-kisi instrumen penelitian. Penggunaan kuesioner dilatarbelakangi oleh kenyataan riil bahwa responden adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek (responden) kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subyek (responden) tentang pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada subyek (responden) adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti. Kuesioner yang digunakan didesain dalam bentuk skala Likert (*Likert scale*) dan skala peringkat (*rating scale*). Dalam skala ini pernyataan-pernyataan yang diajukan dilengkapi dengan lima alternatif jawaban berikut bobotnya untuk setiap alternatif.

IV. PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data

4.1.1. Komitmen organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diketahui nilai rata-ratanya sebesar 90,627, median = 92, modus = 102, standar deviasi= 10,738, variannya 115,514, dan jumlah skor total 12,869. Perbandingan antara skor total empiris dengan skor total teoritik adalah $12,869:16,330 \times 100 = 78,8\%$. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum komitmen organisasi karyawan tergolong cukup tinggi. Sebagian besar skor variabel komitmen organisasi berada pada kelas interval antara 92–98 (28,2%) dan diikuti dengan kelas interval 85–91 (26,1%). Selanjutnya diikuti skor yang berada pada kelas interval antara 99–105 (16,9%), 71–77 (9,9%), 78–84 (7,0%), 106–112 (6,3%), 64–70 (4,9%) dan 57–63 (0,7%).

4.1.2. Keadilan Organisasi

Hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor keadilan organisasi memiliki rentang empiris antara 57–111 dan jangkauan sebesar 54. Selanjutnya untuk nilai rata-ratanya diketahui sebesar 81,599, median=81, modus=65, standar deviasi=13,954, variannya sebesar 194,724 dan jumlah skor total 11,587. Perbandingan antara skor total empiris dengan skor total teoritik adalah $11,587:17,040 \times 100 = 70\%$. Hal ini berarti persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi tergolong cukup baik. Sebagian besar skor keadilan organisasi berada pada interval antara 64–70 (19,7%), diikuti dengan interval 85–91 (17,6%) dan 92–98 (16,8%). Berikutnya adalah skor yang berada pada interval antara 71–77 (12,7%), 78–84 (12%), 99–105 (9,9%), 57–63 (9,2%) dan terakhir skor pada interval 106–112 (2,8%).

4.1.3. Perilaku Kepemimpinan

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa skor perilaku kepemimpinan memiliki rentang empiris antara 61–135 dan jangkauan sebesar 74. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diketahui nilai rata-ratanya sebesar 95,254, median=96, modus=108, standar deviasi=13,352, variannya sebesar 178,276 dan jumlah skor total 13,526. Perbandingan antara skor total empiris dengan skor total teoritik adalah $13,526:19,170 \times 100 = 70,6\%$. Artinya, secara

umum persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan cukup baik. Skor variabel perilaku kepemimpinan sebagian besar berada pada interval 91–100 (31,7%), dan diikuti skor pada interval 101–110 (28,2%). Berikutnya adalah skor pada interval 81–90 (14,8%), 71–80 (9,9%), 111–120 (7%), 61–70 (6,3%), 121–130 (1,4%) dan terakhir 131–140 (0,7%).

4.1.4. Kepercayaan

Hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor kepercayaan memiliki rentang antara 48–119 dan jangkauan sebesar 71. Sementara nilai rata-ratanya sebesar 82,444, median=85, modus=90, standar deviasi=13,190, variannya sebesar 173,979, dan jumlah skor total 11,707. Perbandingan skor total empiris dengan skor total teoritik adalah $11,707:17,040 \times 100 = 68,7\%$. Hal ini berarti kepercayaan karyawan tergolong cukup. Dari distribusi frekuensi skor variabel kepercayaan terlihat sebagian besar skor berada pada kelas interval 84–92 (38,7%) dan diikuti skor pada interval 66–74 (16,2%). Berikutnya adalah skor pada interval 75–83 (14,1%), 93–101 (13,4%), 57–65 (9,9%), 102–110 (3,5%), 48–56 (2,8%), dan terakhir 111–119 (1,4%).

4.1.5. Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor kepuasan kerja memiliki rentang antara 76–140 dan jangkauan sebesar 64. Sementara nilai rata-ratanya sebesar 106,803, median=108, modus=116, standar deviasi=12,180, variannya sebesar 148,358, dan jumlah skor total 15,166. Selanjutnya rasio antara skor total empiris dengan skor total teoritik yaitu $15,166:19,880 \times 100 = 76,2\%$. Dari hasil ini maka secara umum dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tergolong tinggi. Dari distribusi frekuensi skor variabel kepuasan kerja terlihat sebagian besar skor berada pada kelas interval 108–115 (22,5%), diikuti skor pada interval 116–123 (21,8%) dan 92–99 (19,78%). Selanjutnya adalah skor pada interval 100–107 (16,2%), 84–91 (11,3%), 124–131 (4,9%), 132–139 (2,1%), dan terakhir 76–83 (1,4%).

4.2. Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian persyaratan analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji homogenitas, uji linieritas dan uji signifikansi regresi. Hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran masing-masing pengaruh keadilan organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi diperoleh $L_{hitung} < L_{tabel}$, sehingga dapat disimpulkan bahwa galat taksiran masing-masing pengaruh keadilan organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap komitmen berdistribusi normal. Untuk uji linieritas yang dilakukan untuk masing-masing pasangan regresi sederhana. Berdasarkan hasil di atas terlihat bahwa nilai F_{hitung} untuk masing-masing pasangan regresi lebih kecil jika dibandingkan dengan F tabel. Hasil ini menunjukkan bahwa pasangan regresi X_3 atas X_1 , X_3 atas X_2 , X_4 atas X_1 , X_4 atas X_2 , dan X_4 atas X_3 , Y atas X_1 , Y atas X_2 , Y atas X_3 , Y atas X_4 memiliki pola hubungan yang linier, sehingga memenuhi persyaratan analisis.

4.3. Pengujian Hipotesis

4.3.1. Pengaruh Langsung Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan yang dapat mempraktekkan prinsip-prinsip keadilan di dalam organisasi akan

memberikan implikasi terhadap peningkatan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen antara lain ditandai dengan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi dan memperjuangkan pencapaian tujuan organisasi, terlibat dan berpartisipasi aktif dalam berbagai aktivitas organisasi, dan loyal pada organisasi. Ciri-ciri karyawan yang komit tersebut dapat muncul antara lain disebabkan oleh adanya perlakuan yang adil dari organisasi atau perusahaannya. Keadilan organisasi dapat terwujud apabila perusahaan dapat merealisasikan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Perlakuan yang adil dari perusahaan akan memberikan timbal balik positif, seperti dalam bentuk loyal terhadap organisasi, aktif berpartisipasi untuk kemajuan organisasi, dan memelihara nilai-nilai organisasi sebagai cerminan dari karyawan yang loyal.

Hasil penelitian ini berarti mendukung temuan-temuan sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Leow & Khong (2009) di Penang, Selangor. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional memiliki hubungan signifikan dengan komitmen afektif dan komitmen normatif. Demikian pula penelitian Olkkonen & Lipponen (2006) juga membuktikan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional memiliki hubungan dengan identifikasi terhadap organisasi yang merupakan salah satu indikator komitmen organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini semakin memperkuat temuan sebelumnya yang membuktikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.

4.3.2. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis berikutnya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam menunjukkan perilaku-perilaku positif yang sesuai harapan karyawan, akan memberikan implikasi terhadap peningkatan komitmen organisasi. Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi ini dapat terjadi karena eksistensi kepemimpinan dalam organisasi sangat vital. Tanpa kepemimpinan yang efektif, organisasi akan stagnan dan tidak berjalan. Vitalitas itu terkait dengan eksistensi organisasi sebagai kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang dalam realitanya membutuhkan kehadiran pemimpin. Ketika perilaku kepemimpinan yang ditampilkan sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan kondisi aktual bawahan, maka hal itu akan dipersepsi dan dirasakan positif oleh bawahan, sehingga bawahan sebagai karyawan rela memenuhi keinginan pimpinan, termasuk memperjuangkan tujuan organisasi, terlibat dan berpartisipasi aktif dalam berbagai aktivitas organisasi, serta loyal pada organisasi sebagai manifestasi komitmen organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Walumbwa *et al.*, (2005) hasilnya juga menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang memerankan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen organisasi karyawan. Dengan demikian hasil penelitian ini memberikan penegasan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini semakin memperkuat hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

4.3.3. Pengaruh Langsung Kepercayaan terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian ini menunjukkan temuan bahwa kepercayaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Pengaruhnya adalah positif yang berarti semakin tinggi kepercayaan karyawan akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi karyawan.

Pengaruh positif kepercayaan terhadap komitmen organisasi dapat disebabkan karena dalam realitas kehidupan organisasi, kepercayaan sangat diperlukan, terutama apabila kepercayaan dimaknai sebagai keinginan menambatkan harapan positif kepada pihak lain yang memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan yang tinggi. Aspek-aspek tersebut merupakan modal penting bagi seseorang untuk dapat dipercaya.

Apabila seorang pemimpin sebagai pemegang otoritas organisasi memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan, maka pemimpin tersebut layak untuk dipercaya. Manakala organisasi memiliki pemimpin-pemimpin seperti itu, maka organisasi tersebut layak untuk dipercaya pula. Lebih dari itu, apabila suatu organisasi dipenuhi oleh orang-orang yang memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan memiliki keterbukaan tinggi, maka di dalam organisasi itu akan tumbuh rasa saling percaya satu sama lain. Ketika kondisi ini terbangun dengan baik dan solid, maka karyawan sebagai anggota organisasi tidak akan mengalami kesulitan untuk membangun komitmen pada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki kontribusi positif dalam menciptakan komitmen organisasional. Penelitian sebelumnya juga telah membuktikan bahwa kepercayaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi sebagaimana dilakukan oleh Yilmaz (2008), yang hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan (*trust*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasi.

4.3.4. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan implikasi terhadap peningkatan komitmen organisasi. Temuan ini dapat dimengerti karena komitmen terbangun apabila aspek-aspek yang terdapat dalam pekerjaan, seperti upah, pekerjaan, promosi, pengawasan, mitra kerja, dan kondisi kerja, dipersepsi dan dirasakan positif oleh anggota organisasi (karyawan) sehingga memuaskan dirinya. Sementara jika karyawan tidak merasakan adanya kepuasan dalam bekerja, maka akan muncul keengganan dalam berpartisipasi dalam aktivitas organisasi, merasa tidak memiliki kewajiban moral untuk mewujudkan tujuan organisasi, dan cenderung berpikir untuk pindah bekerja di perusahaan lain.

Fakta yang terungkap dari hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian Tsai & Huang (2008) hasilnya memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu, penelitian Lincoln & Kalleberg (1993), Mowday, Porter, & Steers (1979), Mueller, Boyer, Price & Iverson (1994), dan Slattery & Selvarajan (2005) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kepuasan kerja merupakan anteseden atau variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya tentang pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasi.

4.3.5. Pengaruh Langsung Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Dalam pengujian hipotesis juga teruji bahwa keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, sehingga karyawan yang merasakan diperlakukan secara adil oleh organisasinya akan menimbulkan rasa puas dalam bekerja. Fakta empiris ini merupakan hal yang wajar, karena setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil. Keadilan dalam organisasi yang dituntut oleh karyawan baik keadilan distributif, keadilan prosedural, maupun keadilan interaksional. Ketika karyawan diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi, maka karyawan

akan cenderung kecewa. Sebaliknya, ketika karyawan diperlakukan secara adil, maka karyawan akan cenderung puas. Manakala keadilan itu menyangkut banyak aspek pekerjaan, maka keadilan tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dalam artian ini adalah kondisi perasaan menyenangkan pada karyawan yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalamannya terhadap pekerjaan, yang dapat meliputi aspek-aspek: pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi.

Hasil penelitian ini berarti mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bukti bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian Elanain (2010) terbukti bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Penelitian McCain, Tsai & Bellino (2010) di Amerika Serikat hasilnya juga menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural secara langsung terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian sangat jelas bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.3.6. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis berikutnya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang dipersepsi baik oleh karyawan akan memberikan implikasi terhadap peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian seperti ini dapat dipahami, karena pimpinan merupakan representasi dari organisasi. Hal itu disebabkan oleh peran strategis pimpinan sebagai pemegang otoritas organisasi. Sebagai pemegang otoritas, pimpinan memiliki kekuasaan dan kewenangan ekstra yang tidak dimiliki karyawan lain. Dengan *good will* kekuasaan dan kewenangan itu, pimpinan mempunyai pengaruh sangat besar terhadap bawahan. Kondisi inilah yang menyebabkan perilaku pimpinan menjadi pusat perhatian bawahan, karena secara *de facto* pimpinan adalah pusat pengaruh, pemilik otoritas, sekaligus model dan teladan bagi bawahan. Dengan posisi sentral seperti itu, perilaku pimpinan lantas menjadi sangat penting bagi bawahan. Dalam kondisi demikian, maka perilaku pimpinan yang sesuai dengan harapan, kepentingan, kebutuhan, dan kondisi aktual bawahan akan dipersepsi dan dirasakan positif oleh bawahan, yang kemudian mendatangkan perasaan senang. Kesenangan inilah yang kemudian menghasilkan kepuasan kerja, terutama apabila perilaku pimpinan menjamin tersedianya berbagai aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan, keinginan, kebutuhan dan kondisi karyawan.

Hasil yang sama dengan penelitian ini ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Menaker dan Bahn (2008), yang hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin yang sering memperlihatkan kejujuran memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian Rad & Yarmohammadian (2006) juga membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara penelitian Griffith (2004) juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja staf sekolah. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka terlihat jelas bahwa perilaku kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini semakin mendukung penelitian terdahulu tentang pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

4.3.7. Pengaruh Langsung Kepercayaan terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan temuan bahwa secara empiris kepercayaan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Pengaruhnya adalah positif sehingga semakin tinggi kepercayaan karyawan akan diiringi dengan peningkatan kepuasannya. Hal ini berarti bahwa

kepercayaan sebagai keinginan menggantungkan diri pada pihak lain yang didasari harapan positif atas tindakan dan perhatian pihak lain dalam bentuk integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan dapat mendorong kepuasan kerja. Ketika karyawan percaya pada integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan manajemen perusahaan, maka hal itu kan menimbulkan perasaan menyenangkan pada karyawan yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalamannya terhadap pekerjaan, yang dapat meliputi aspek-aspek: pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi.

Penelitian sebelumnya juga sudah membuktikan peran penting kepercayaan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Leat dan El-Kot (2014) di Mesir dengan mengambil sampel 140 karyawan dari perusahaan manufaktur dan sektor jasa hasilnya antara lain menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap rekan dan kepercayaan terhadap manajemen memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian Lee, *et. al.* (2008) yang hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan faktor kunci bagi kepuasan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini semakin memperkuat hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasi.

4.3.8. Pengaruh Langsung Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan

Keadilan organisasi dari hasil pengujian hipotesis teruji memiliki pengaruh langsung positif terhadap kepercayaan. Organisasi yang dapat memperlakukan karyawannya secara adil akan memberikan dampak terhadap meningkatnya kepercayaan karyawan. Dalam perspektif teoritis, keadilan organisasi adalah penilaian karyawan tentang sejauh mana dirinya diperlakukan secara adil oleh organisasi, baik dilihat dari keadilan distributif, keadilan prosedural, maupun keadilan interaksional. Apabila karyawan menilai bahwa dirinya diperlakukan secara adil, maka karyawan akan menaruh kepercayaan terhadap organisasi. Kepercayaan antara lain diwujudkan dalam bentuk integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Organisasi akan memperoleh kepercayaan jika memiliki integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan yang tinggi. Organisasi yang tidak mampu memberikan keadilan kepada karyawannya akan menimbulkan kekecewaan dan sikap negatif yang akan merugikan organisasi sendiri. Sikap-sikap seperti itu akhirnya akan menimbulkan ketidakpercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang sama, yaitu keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan. Penelitian dimaksud sebagaimana dilakukan Genetzky-Haugen (2010) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi dapat menjadi prediktor dan pemberi pengaruh (*influencer*) terhadap kepercayaan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian semakin memperkuat penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap kepercayaan karyawan.

4.3.9. Pengaruh Langsung Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepercayaan

Penelitian ini membuktikan signifikansi perilaku kepemimpinan dalam mempengaruhi kepercayaan. Pengaruhnya adalah positif sehingga semakin positif perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan dalam menjalankan kepemimpinannya akan berdampak terhadap peningkatan kepercayaan karyawan. Hasil penelitian ini merupakan sebuah konsekuensi logis dari hubungan antara pimpinan dengan bawahannya. Pimpinan dalam ini adalah tokoh sentral yang perilakunya menjadi rujukan bawahan dalam bertutur kata, berpikir, bersikap, dan berperilaku. Posisi sentral tersebut terbangun karena daya pengaruh yang dimiliki pimpinan sebagai pemegang otoritas

organisasi. Pimpinan akan mempunyai pengaruh kuat jika perilaku kepemimpinannya sesuai dengan harapan, keinginan, dan kebutuhan bawahan. Kesesuaian tersebut akan menjadi *good will* bagi bawahan untuk menerima perilaku atasan secara sukarela dan sekaligus menjadi sumber kepercayaan bawahan. Perilaku pimpinan yang dibangun berdasarkan integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan yang tinggi akan mendorong kepercayaan bawahan.

Dengan adanya kepercayaan, maka akan lebih mudah bagi pimpinan untuk memberikan pengaruhnya, sehingga kepemimpinan yang dijalankan akan menjadi lebih efektif. Penelitian-penelitian terdahulu juga telah membuktikan adanya pengaruh positif perilaku kepemimpinan terhadap kepercayaan. Penelitian yang dilakukan oleh Scandura dan Pellegrini (2008) hasilnya menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan yang meliputi *identification-based trust* dan *calculus based trust*. Dengan demikian, penelitian ini semakin mendukung hasil penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap kepercayaan karyawan.

V. KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka temuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Elnusa, Tbk. Artinya, organisasi yang dapat mewujudkan rasa keadilan dalam organisasi mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi karyawan.
2. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Elnusa, Tbk. Artinya, perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi karyawan.
3. Kepercayaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Elnusa, Tbk. Artinya, kepercayaan yang tinggi mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi karyawan.
4. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi karyawan PT Elnusa, Tbk. Artinya, kepuasan kerja yang tinggi mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi karyawan.
5. Keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Elnusa, Tbk. Artinya, organisasi yang dapat mewujudkan rasa keadilan dalam organisasi mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja karyawan.
6. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Elnusa, Tbk. Artinya, perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja karyawan.
7. Kepercayaan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Elnusa, Tbk. Artinya, kepercayaan yang tinggi mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja karyawan.
8. Keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan karyawan PT Elnusa, Tbk. Artinya, organisasi yang dapat mewujudkan rasa keadilan dalam organisasi mengakibatkan peningkatan kepercayaan karyawan.
9. Perilaku kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan karyawan PT Elnusa, Tbk. Artinya, perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan mengakibatkan peningkatan kepercayaan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, Michael. (2007). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (5th edition). Pacific Grove, CA: Wadsworth Publishing.
- Ali Mohammad Mosadegh Rad, Mohammad Hossein Yarmohammadian, (2006) "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*, Vol. 19 Issue: 2, pp.11-28.
- Benkhoff, "Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missink Link Between Organizational Commitment and Performance," *Human Relations*, 50, (6), 1997.
- Buchanan: Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the worplace theory research and application*. California: Sage Publications.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill, 2009.
- DeVito, Joseph A., *The Interpersonal Communication Book*, New York: Logman, 2001.
- Elanain, Hossam M. Abu, "Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE," *Journal of Management Development*, Vol. 29 No. 1, 2010.
- Genetzky-Haugen, Mindy S., "Determining the Relationship and Influence Organizational Culture has on Organizational Trust" (2010). Theses, Dissertations, & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication Department.
- Greenberg, Jelard dan Robert A. Baron,, *Behavior in Organizations*, New Jersey: Pearson, 2003.
- Griffith, James, "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance," *Journal of Educational Administration*, Vol.12, No. 3, 2004.
- Ivancevich, J. M.,R. Konopaske, dan M.T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, New York: McGraw Hill Company, 2005.
- Joseph, P. T., *EQ and Leadership*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2007.
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner, *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*, New York: McGraw-Hill, 2008.
- Lee, Hoo-Yeon, *et. al.*, "Job satisfaction and trust in Health Insurance Review Agency among Korean physicians", *Health Policy*, 87 (2008).

- Leow, Kah Loong and Kok Wei Khong. Organizational commitment: the study of organizational justice and leader member exchange (LMX) among auditors in Malaysia. *International Journal of Business and Information*. Volume 4, Number 2, 2009.
- Lewin, K., Lippett, R. & White, R.K. (1939) Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10pp. 271-301.
- Lincoln, James R. and Arne L. Kallerberg. Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan. Reviewed: *The Journal of Japanese Studies*. Vol. 19 No. 2, 1993. pp. 521-524.
- McCain, Shiang-Lih Chen, Henry Tsai, and Nicholas Bellino, "Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 7, 2010.
- Menaker, Ronald & Rebecca S. Bahn, "How perceived physician leadership behavior affects physician satisfaction," *Mayo Clinic Proceedings*; Sep 2008; 83, 9; ProQuest Medical
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, Lyman W. Porter. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* Volume 14, Issue 2, April 1979, Pages 224-247.
- Mueller, C. W., Boyer, E. M., Price, J. L., & Iverson, R. D. (1994). Employee attachment and non-coercive conditions of work: The case of dental hygienists. *Work and Occupations*, 21, pp. 179-212.
- Mueller, Ralph O., *Basic Principles of Structural Equation Modeling*, New York: Springer-Verlag New York, Inc., 1996.
- Olkkonen, Maria-Elena, dan Jukka Lipponen. "Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 100, 2006.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior* Edition 15. New Jersey: Pearson Education.
- Ronald J. Burke & Ghada El-Kot (2014) Human Resource Management Practices in Small- and Medium-Sized Enterprises in Egypt, *Journal of Transnational Management*, 19:3, 211-226.
- Scandura, Terry A. dan Ekin K. Pellegrini, "Trust and Leader-Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability." *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 15, No. 2, 2008.
- Schultz, Duane dan Sydney Ellen Schultz, *Psychology & Work Today*, New Jersey: Pearson Education Inc., 2006.
- Slattery, J. P. dan T. T. R. Selvarajan, "Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention." Paper presented for the Organizational Behavior and Organizational Theory track at the March 31, 2005, Midwest Academy of Management Annual Meeting, 2005.

- Spector, E.P.1997. *Job Satisfaction, Application, Assesment, Cause, and Consequences*. SAGE Publication: London.
- Tsai, Ming-Tien dan Chun-Chen Huang, “The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in Taiwan.” *Journal of Business Ethics*, 2008.
- Walumbwa, Fred O., *et al.*, “Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: a comparative study of Kenyan and U.S.” *Financial Firms Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no. 2, Summer 2005, Wiley Periodicals, Inc.
- Yilmaz, Kursad, “The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools.” *Journal of Applied Sciences*, 8 (12), 2008.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organisations* (8th ed.). Boston: pearson