

PERAN KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL (ORGANIZATIONAL TRUST) DALAM MEMBENTUK KOMITMEN DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Abdul Hakim¹, Panji Priya Sahita², Shinta Prastika Kurniawan³, Norma Eka Sari Nastiti⁴

Sekolah Tinggi Teknik Malang

Koresponden Author : abdulhakim@stt.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepercayaan organisasional (organizational trust) dalam membentuk komitmen organisasi (organizational commitment), menganalisis pengaruh organizational trust terhadap kinerja sumber daya manusia, serta menganalisis hubungan antara organizational commitment dengan kinerja sumber daya manusia pada pekerja di perusahaan rokok. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subjek penelitian terdiri atas lima orang pekerja perusahaan rokok yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational trust berperan penting dalam membentuk organizational commitment melalui kemampuan, kepedulian, dan integritas organisasi yang mampu meningkatkan rasa percaya, loyalitas, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, organizational trust juga berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui terciptanya komunikasi yang terbuka, motivasi kerja yang tinggi, serta hubungan kerja yang harmonis. Selanjutnya, organizational commitment terbukti memiliki hubungan positif dengan kinerja sumber daya manusia yang ditunjukkan melalui meningkatnya disiplin, tanggung jawab, produktivitas, dan kualitas kerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepercayaan organisasional, komitmen organisasi, dan kinerja sumber daya manusia memiliki hubungan yang saling memperkuat sehingga organisasi perlu membangun budaya kerja yang transparan, adil, dan berorientasi pada pengembangan karyawan guna meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Kata kunci: organizational trust, organizational commitment, kinerja sumber daya manusia, perusahaan rokok

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of organizational trust in shaping organizational commitment, examine the influence of organizational trust on human resource performance, and analyze the relationship between organizational commitment and human resource performance among employees in a cigarette manufacturing company. The study employed a descriptive qualitative approach using interviews, observations, and documentation as data collection techniques. The research participants consisted of five employees selected through purposive sampling. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which includes data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that organizational trust plays a significant role in developing organizational commitment through organizational ability, benevolence, and integrity, which enhance employees' trust, loyalty, and emotional attachment to the organization. Furthermore, organizational trust positively influences human resource performance by fostering open communication, increasing work motivation, and creating harmonious working relationships. Organizational commitment was also found to have a positive relationship with human resource performance, as reflected in higher levels of discipline, responsibility, productivity, and work quality. The study concludes that organizational trust, organizational commitment, and human resource performance are closely interrelated and mutually reinforcing. Therefore, organizations should promote a transparent, fair, and employee-oriented organizational culture to improve employee performance and achieve sustainable organizational success.

Keywords: organizational trust, organizational commitment, human resource performance, cigarette company

I. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat transformasi digital, globalisasi, dan meningkatnya persaingan antarorganisasi menuntut setiap organisasi memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki komitmen tinggi dan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Berbagai organisasi saat ini menghadapi tantangan berupa meningkatnya tingkat turnover, menurunnya loyalitas karyawan, rendahnya keterlibatan kerja (employee engagement), serta berkurangnya produktivitas akibat lemahnya hubungan antara organisasi dengan karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan sosial dan psikologis yang terbangun di dalam organisasi. Salah satu faktor yang menjadi fondasi hubungan tersebut adalah kepercayaan organisasional (organizational trust). [1]

Kepercayaan organisasional merupakan keyakinan individu bahwa organisasi, pimpinan, maupun rekan kerja akan bertindak secara jujur, adil, konsisten, dan dapat dipercaya dalam setiap interaksi kerja. Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) menjelaskan bahwa kepercayaan dibangun melalui tiga dimensi utama, yaitu ability, benevolence, dan integrity. Ketika organisasi mampu menunjukkan ketiga dimensi tersebut, maka karyawan akan lebih mudah menumbuhkan rasa aman, loyalitas, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepercayaan dapat memunculkan konflik, perilaku kontraproduktif, rendahnya kepuasan kerja, hingga meningkatnya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Fenomena rendahnya organizational trust menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Berbagai survei internasional menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi mengalami fluktuasi sebagai dampak perubahan pola kerja, digitalisasi, restrukturisasi organisasi, serta meningkatnya ketidakpastian ekonomi. Rendahnya kepercayaan tersebut berdampak langsung terhadap menurunnya komitmen organisasi (organizational commitment) dan kinerja individu. Oleh karena itu, organizational trust tidak lagi dipandang sebagai faktor pendukung, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keberlangsungan organisasi dalam menghadapi perubahan. [2]

Secara teoritis, hubungan antara kepercayaan organisasional dengan komitmen organisasi dijelaskan melalui Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan merupakan bentuk pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik (reciprocity). Ketika organisasi memberikan perlakuan yang adil, terbuka, dan dapat dipercaya, maka karyawan akan membalasnya melalui peningkatan komitmen, loyalitas, dan perilaku kerja positif. Selanjutnya, Meyer dan Allen (1991) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen, yaitu affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment, yang secara bersama-sama memengaruhi kesediaan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. [3]

Selain membentuk komitmen, organizational trust juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Robbins dan Judge dalam Organizational Behavior menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang dipenuhi kepercayaan akan meningkatkan komunikasi, kolaborasi, kreativitas, kepuasan kerja, serta efektivitas pengambilan keputusan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Sementara itu, Putnam (1993) melalui konsep social capital menegaskan bahwa kepercayaan merupakan modal sosial yang mampu memperkuat kerja sama, koordinasi, dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, organizational trust menjadi variabel strategis yang menghubungkan hubungan interpersonal dengan pencapaian tujuan organisasi.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh kondisi dunia kerja saat ini yang menuntut organisasi membangun budaya kerja yang sehat, adaptif, dan kolaboratif. Di Indonesia, pentingnya pengelolaan SDM ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagaimana telah diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang, yang menekankan pentingnya perlindungan tenaga kerja, peningkatan kompetensi, produktivitas, hubungan industrial yang harmonis, serta kesejahteraan pekerja. Selain itu, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara juga menegaskan pentingnya pengembangan SDM yang profesional, berintegritas, dan berkinerja tinggi melalui tata kelola organisasi yang akuntabel dan

terpercaya. Regulasi tersebut menunjukkan bahwa pembangunan kepercayaan dalam organisasi merupakan bagian penting dalam mewujudkan SDM yang unggul dan berdaya saing. [4]

Sejumlah penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan positif antara *organizational trust*, *organizational commitment*, dan *employee performance*. Mayer et al. (1995) menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan prediktor utama munculnya perilaku kerja positif dalam organisasi. Dirks dan Ferrin (2002) melalui meta-analisis menemukan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Colquitt et al. (2007) juga menyatakan bahwa *organizational trust* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi melalui peningkatan kerja sama dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Penelitian Yang dan Mossholder (2010) membuktikan bahwa *organizational trust* meningkatkan komitmen afektif sehingga berdampak pada peningkatan performa individu. Sementara itu, penelitian terbaru seperti Eva et al. (2019), Farndale et al. (2020), dan Rai et al. (2021) menunjukkan bahwa *organizational trust* tetap menjadi determinan utama dalam membangun *employee engagement*, komitmen organisasi, dan kinerja SDM di era digital. [5]

Meskipun demikian, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan beberapa kesenjangan (*research gap*). Sebagian besar penelitian hanya menguji pengaruh langsung *organizational trust* terhadap kinerja atau komitmen secara terpisah, sedangkan penelitian yang mengintegrasikan *organizational trust* sebagai faktor utama yang membentuk komitmen sekaligus berdampak pada kinerja SDM masih relatif terbatas. Selain itu, sebagian penelitian lebih banyak dilakukan pada sektor tertentu atau menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menggambarkan secara mendalam bagaimana proses terbentuknya kepercayaan organisasional dalam konteks organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki peluang untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antara *organizational trust*, *organizational commitment*, dan kinerja SDM.

Keterbaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual yang menempatkan *organizational trust* sebagai fondasi utama yang membentuk *organizational commitment* sekaligus meningkatkan kinerja

sumber daya manusia melalui perspektif pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) dan modal sosial (*Social Capital Theory*). Penelitian ini juga mengintegrasikan dimensi kemampuan (*ability*), integritas (*integrity*), dan kepedulian (*benevolence*) dalam *organizational trust* dengan tiga dimensi *organizational commitment* menurut Meyer dan Allen (1991), sehingga mampu menghasilkan kerangka konseptual yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian terdahulu. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris dalam menjelaskan bagaimana kepercayaan organisasional menjadi strategi pengelolaan SDM yang relevan pada era transformasi digital dan perubahan lingkungan kerja modern. [6]

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa *organizational trust* merupakan faktor strategis yang memengaruhi terbentuknya komitmen organisasi dan peningkatan kinerja sumber daya manusia. Namun demikian, masih diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antarvariabel tersebut dalam konteks organisasi saat ini. Oleh karena itu, penelitian yang berjudul "Peran Kepercayaan Organisasional (*Organizational Trust*) dalam Membentuk Komitmen dan Kinerja Sumber Daya Manusia" penting untuk dilakukan sebagai upaya memperkaya pengembangan teori manajemen sumber daya manusia sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam membangun budaya kerja yang berbasis kepercayaan.[7]

II. METODE PENELITIAN

2.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena mengenai peran *organizational trust* dalam membentuk *organizational commitment* serta pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia berdasarkan pengalaman dan persepsi informan. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi yang terjadi di lapangan secara sistematis, faktual, dan mendalam tanpa melakukan manipulasi terhadap objek penelitian. Subjek penelitian adalah lima orang pekerja pada perusahaan rokok yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu, seperti memiliki pengalaman kerja yang memadai serta memahami kondisi organisasi tempat mereka bekerja. Jumlah lima informan dinilai telah memenuhi kebutuhan

penelitian kualitatif karena berorientasi pada kedalaman informasi (information-rich cases) daripada jumlah responden. [8]

2.2 Teknik Pengumpulan Data

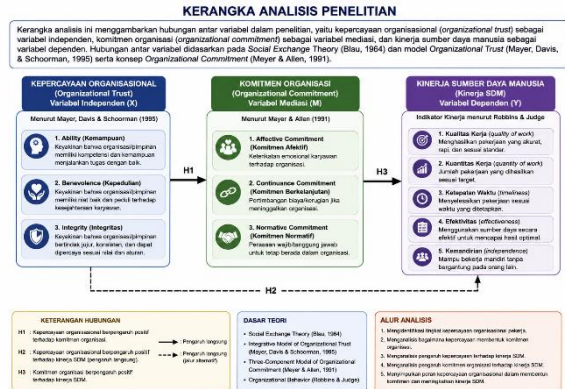
Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur sebagai sumber data utama. Wawancara dilakukan secara langsung kepada lima orang pekerja perusahaan rokok dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan indikator organizational trust, organizational commitment, dan kinerja sumber daya manusia. Bentuk wawancara semi-terstruktur dipilih agar peneliti tetap memiliki arah pertanyaan yang sistematis, namun tetap memberikan keleluasaan kepada informan untuk menyampaikan pengalaman, pendapat, serta persepsi mereka secara lebih mendalam. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi terhadap lingkungan kerja dan interaksi antarpegawai sebagai data pendukung, serta studi dokumentasi terhadap dokumen atau informasi yang relevan, seperti profil perusahaan, struktur organisasi, dan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data tersebut bertujuan untuk meningkatkan keabsahan dan kelengkapan data melalui proses triangulasi.[9]

2.3. Teknik Analisis data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data (data condensation), penyajian data (data display), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (conclusion drawing and verification). Pada tahap reduksi data, hasil wawancara ditranskripsi kemudian diseleksi, dikategorikan, dan difokuskan pada informasi yang berkaitan dengan kepercayaan organisasional, komitmen organisasi, dan kinerja sumber daya manusia. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi, matriks, atau tabel sehingga memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara terus-menerus selama proses penelitian dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk menjamin kredibilitas hasil penelitian, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kelima informan

serta triangulasi teknik melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga hasil penelitian memiliki tingkat validitas dan kepercayaan yang lebih baik.[10]

2.4. Kerangka Analisis Penelitian



Kerangka Analisis Penelitian ini menggambarkan hubungan antara kepercayaan organisasional (organizational trust), komitmen organisasi (organizational commitment), dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Penelitian ini menempatkan organizational trust sebagai variabel independen yang mengacu pada teori Mayer, Davis, dan Schoorman (1995), yang terdiri atas dimensi ability (kemampuan), benevolence (kepedulian), dan integrity (integritas). Kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi diyakini mampu meningkatkan organizational commitment, yang menurut Meyer dan Allen (1991) terdiri atas affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment. Selanjutnya, komitmen organisasi yang kuat akan mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia, yang diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Judge. Kerangka analisis ini didasarkan pada Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan akan menghasilkan komitmen dan perilaku kerja yang positif ketika organisasi mampu membangun kepercayaan melalui kompetensi, kepedulian, dan integritas. Dengan demikian, penelitian ini menganalisis bagaimana organizational trust berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi dan kinerja SDM, serta bagaimana komitmen organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada pekerja di perusahaan rokok.[11]

III. TINJAUAN PUSTAKA

Berikut adalah pembahasan dari tinjauan Pustaka.

3.1. Kepercayaan Organisasional (*Organizational Trust*)

Kepercayaan organisasional (*organizational trust*) merupakan salah satu aspek fundamental dalam perilaku organisasi yang berperan penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan organisasi maupun pimpinan. Kepercayaan muncul ketika individu memiliki keyakinan bahwa pihak lain akan bertindak secara jujur, kompeten, adil, dan tidak memanfaatkan kelemahan pihak yang mempercayainya. Dalam konteks organisasi, kepercayaan menjadi dasar terbentuknya kerja sama, komunikasi yang efektif, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. [12], [13]

Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) mendefinisikan *organizational trust* sebagai kesediaan seseorang untuk menerima kerentanan (*vulnerability*) berdasarkan harapan positif terhadap tindakan pihak lain yang memiliki kemampuan, niat baik, dan integritas. Menurut mereka, terdapat tiga dimensi utama yang membentuk kepercayaan organisasional, yaitu *ability* (kemampuan), *benevolence* (kepedulian), dan *integrity* (integritas). *Ability* menggambarkan kompetensi organisasi atau pimpinan dalam melaksanakan tugas dan mengambil keputusan. *Benevolence* menunjukkan adanya perhatian dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Sementara itu, *integrity* mencerminkan konsistensi organisasi dalam menjunjung nilai-nilai kejujuran, etika, dan keadilan.

Kepercayaan organisasional juga dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan merupakan bentuk pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memperlakukan karyawan secara adil, memberikan dukungan, dan membangun hubungan yang dilandasi kepercayaan, maka karyawan akan memberikan balasan berupa loyalitas, komitmen, dan peningkatan kinerja. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepercayaan akan memicu konflik, menurunkan motivasi, serta meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Penelitian Dirks dan Ferrin (2002) menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan memiliki hubungan positif dengan

kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Selanjutnya, Colquitt et al. (2007) menemukan bahwa kepercayaan organisasional menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kerja sama, komunikasi, dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Dengan demikian, *organizational trust* menjadi fondasi utama dalam membangun organisasi yang produktif dan berkelanjutan. [14]

3.2. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan psikologis seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen mencerminkan kesediaan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, menerima nilai dan tujuan organisasi, serta memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan tersebut. Organisasi yang memiliki tingkat komitmen tinggi umumnya menunjukkan produktivitas yang lebih baik, tingkat absensi yang rendah, dan loyalitas karyawan yang tinggi. [15]

Meyer dan Allen (1991) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen utama (*Three-Component Model of Organizational Commitment*), yaitu:

Affective Commitment, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi sehingga mereka tetap bertahan karena memang menginginkannya (*want to stay*).

Continuance Commitment, yaitu komitmen yang didasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat apabila meninggalkan organisasi (*need to stay*).

Normative Commitment, yaitu komitmen yang didasarkan pada rasa tanggung jawab moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (*ought to stay*).

Ketiga komponen tersebut saling melengkapi dalam menjelaskan alasan seseorang mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Meyer dan Allen (1997) juga menegaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan motivasi kerja yang lebih baik, loyalitas terhadap organisasi, serta kesediaan untuk bekerja melebihi tuntutan formal pekerjaan.

Menurut Robbins dan Judge (2023), komitmen organisasi merupakan sikap individu yang menunjukkan keberpihakan terhadap organisasi serta keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaannya. Tingginya

komitmen organisasi akan mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, meningkatkan partisipasi dalam kegiatan organisasi, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta tingkat kepercayaan terhadap organisasi. Oleh karena itu, pembangunan komitmen organisasi tidak dapat dipisahkan dari upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan saling percaya.

3.3 Industri Rokok

Kinerja (performance) merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja menjadi salah satu indikator utama dalam mengukur efektivitas pengelolaan sumber daya manusia karena mencerminkan tingkat keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi, kesempatan untuk bekerja, serta lingkungan organisasi yang mendukung. Kinerja tidak hanya diukur berdasarkan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup proses kerja, kualitas penyelesaian tugas, serta perilaku individu selama bekerja. [16]

Menurut Mathis dan Jackson (2019), indikator kinerja karyawan meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, efektivitas penggunaan sumber daya, dan kemampuan bekerja sama. Sementara itu, Bernardin dan Russell (2013) mengemukakan enam indikator utama dalam mengukur kinerja, yaitu quality, quantity, timeliness, cost-effectiveness, need for supervision, dan interpersonal impact. Indikator-indikator tersebut banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia karena mampu menggambarkan pencapaian kerja secara komprehensif.

Kinerja yang tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis, seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepercayaan terhadap organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja memerlukan pendekatan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada pembangunan hubungan kerja yang sehat dan

saling percaya.

3.4 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang dimiliki organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Berbeda dengan sumber daya lainnya, manusia memiliki kemampuan berpikir, berinovasi, beradaptasi, dan mengambil keputusan sehingga menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. [17]

Menurut Armstrong (2020), manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang produktif. Pendapat tersebut sejalan dengan Dessler (2020) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi proses memperoleh, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, serta mempertahankan karyawan agar mampu memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

Dalam perspektif modern, SDM tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai human capital yang memiliki nilai tambah bagi organisasi. Becker (1993) menjelaskan bahwa investasi terhadap manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan akan meningkatkan produktivitas individu serta memberikan keuntungan jangka panjang bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk membangun sistem pengelolaan SDM yang mampu meningkatkan kompetensi sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terbentuknya kepercayaan dan komitmen organisasi.

Pengelolaan SDM yang efektif juga didukung oleh regulasi di Indonesia, yaitu Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagaimana telah diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang, yang menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi, produktivitas, perlindungan tenaga kerja, dan hubungan industrial yang harmonis. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak hanya menjadi kebutuhan organisasi, tetapi juga merupakan bagian dari implementasi kebijakan nasional dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja Indonesia. [18]

IV. METODELOGI PENELITIAN

4.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena mengenai peran kepercayaan organisasional (*organizational trust*) dalam membentuk komitmen organisasi (*organizational commitment*) serta dampaknya terhadap kinerja sumber daya manusia berdasarkan pengalaman, persepsi, dan pandangan para pekerja. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi nyata yang terjadi di lingkungan kerja tanpa memberikan perlakuan atau manipulasi terhadap objek penelitian. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti serta faktor-faktor yang memengaruhi terbentuknya kepercayaan, komitmen, dan kinerja karyawan.[19]

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada perusahaan rokok yang menjadi lokasi penelitian dengan mempertimbangkan kemudahan akses informasi serta kesesuaian dengan tujuan penelitian. Pemilihan perusahaan rokok didasarkan pada karakteristik organisasi yang memiliki sistem kerja, struktur organisasi, dan hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang memungkinkan peneliti memperoleh informasi mengenai kepercayaan organisasional dan komitmen kerja. Waktu penelitian dilaksanakan mulai tahap persiapan, pengumpulan data, analisis data, hingga penyusunan laporan penelitian selama kurang lebih dua hingga tiga bulan, yang disesuaikan dengan jadwal serta ketersediaan informan.

4.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah lima orang pekerja pada perusahaan rokok yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Teknik ini digunakan karena peneliti memilih informan berdasarkan kriteria tertentu agar informasi yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan penelitian. Adapun kriteria informan meliputi: (1) merupakan karyawan aktif pada perusahaan rokok; (2) memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun sehingga memahami budaya organisasi dan hubungan kerja; (3) bersedia menjadi informan penelitian; serta (4) mampu memberikan informasi secara terbuka mengenai pengalaman kerja, tingkat kepercayaan terhadap organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja yang mereka rasakan selama bekerja.

Jumlah lima informan dianggap memadai dalam penelitian kualitatif karena penelitian lebih menekankan pada kedalaman informasi dibandingkan jumlah responden.[20]

4.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur menjadi teknik utama dalam memperoleh data karena memungkinkan peneliti menggali informasi secara lebih mendalam mengenai pengalaman informan. Pedoman wawancara disusun berdasarkan indikator *organizational trust*, *organizational commitment*, dan kinerja sumber daya manusia sehingga setiap informan memperoleh pertanyaan yang relevan dengan tujuan penelitian.

Selain wawancara, peneliti melakukan observasi langsung terhadap lingkungan kerja untuk mengamati interaksi antara karyawan dengan pimpinan maupun sesama rekan kerja, budaya organisasi, komunikasi, serta kondisi kerja yang berkaitan dengan terbentuknya kepercayaan dan komitmen organisasi. Selanjutnya, dokumentasi digunakan sebagai data pendukung melalui pengumpulan dokumen seperti struktur organisasi, profil perusahaan, peraturan perusahaan, serta dokumen lain yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.[21]

4.5 Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human instrument*) karena penelitian kualitatif menempatkan peneliti sebagai alat utama dalam mengumpulkan, menginterpretasikan, dan menganalisis data. Untuk membantu proses pengumpulan data, peneliti menggunakan beberapa instrumen pendukung berupa pedoman wawancara, lembar observasi, alat perekam suara, buku catatan lapangan, dan dokumentasi berupa kamera atau telepon seluler. Pedoman wawancara disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian agar proses wawancara berjalan sistematis namun tetap fleksibel mengikuti jawaban informan.

4.6 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri atas empat tahapan, yaitu:[10]

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*), yaitu mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.
2. Kondensasi Data (*Data Condensation*), yaitu proses memilih, menyederhanakan,

mengelompokkan, serta memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian.

3. Penyajian Data (Data Display), yaitu menyusun data dalam bentuk narasi, tabel, atau matriks sehingga memudahkan peneliti memahami pola hubungan antarvariabel.
4. Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan (Conclusion Drawing and Verification), yaitu menyimpulkan hasil penelitian berdasarkan pola-pola yang ditemukan serta melakukan verifikasi secara berkelanjutan agar kesimpulan yang dihasilkan memiliki tingkat keabsahan yang tinggi.

4.7 Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian dengan membandingkan berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Bentuk triangulasi yang digunakan meliputi:[9]

- Triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari kelima informan untuk melihat konsistensi jawaban mengenai kepercayaan organisasional, komitmen organisasi, dan kinerja.
- Triangulasi teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi sehingga informasi yang diperoleh lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Selain triangulasi, peneliti juga melakukan member checking, yaitu mengonfirmasi kembali hasil wawancara kepada informan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh sesuai dengan maksud yang disampaikan oleh informan. [11]

4.8 Prosedur Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan secara sistematis, yaitu:[8]

1. Tahap Persiapan, meliputi identifikasi masalah, studi literatur, penyusunan proposal penelitian, penyusunan instrumen wawancara, serta pengurusan izin penelitian.
2. Tahap Pengumpulan Data, yaitu melakukan wawancara kepada lima pekerja perusahaan rokok, melakukan observasi lingkungan kerja, dan mengumpulkan dokumen pendukung.
3. Tahap Analisis Data, yaitu mentranskripsi hasil wawancara, melakukan reduksi data,

penyajian data, dan penarikan kesimpulan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña.

4. Tahap Penyusunan Laporan, yaitu menyusun hasil penelitian, pembahasan, kesimpulan, serta rekomendasi berdasarkan temuan penelitian.

V. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepercayaan organisasional (organizational trust) dalam membentuk komitmen organisasi (organizational commitment) pada sumber daya manusia serta mengkaji pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja sumber daya manusia guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai keterkaitan ketiga variabel tersebut. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kepercayaan yang dibangun oleh organisasi mampu meningkatkan komitmen karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia, khususnya pada pekerja di perusahaan rokok.[10]

BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

6.1 Peran Organizational Trust dalam Membentuk Organizational Commitment pada Sumber Daya Manusia

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan loyalitas, keterikatan emosional, dan kesediaan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Hal tersebut terlihat dari pernyataan informan yang merasa lebih nyaman bekerja ketika pimpinan bersikap terbuka, konsisten dalam mengambil keputusan, serta memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Kondisi tersebut membentuk komitmen organisasi yang lebih kuat sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan teori Organizational Trust yang dikembangkan oleh Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) yang menyatakan bahwa kepercayaan dibangun melalui dimensi ability, benevolence, dan integrity. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Setyaningrum et al. (2020) yang menjelaskan bahwa meningkatnya kepercayaan dalam organisasi

mampu memperkuat komitmen organisasi dan berdampak positif terhadap perilaku kerja karyawan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa organisasi yang mampu membangun hubungan saling percaya akan menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi sehingga karyawan memiliki loyalitas yang lebih baik terhadap organisasi.

5.2 Pengaruh Organizational Trust terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan menyampaikan bahwa kepercayaan yang diberikan organisasi membuat mereka lebih termotivasi dalam bekerja, lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta berani menyampaikan ide dan solusi terhadap permasalahan pekerjaan. Kepercayaan tersebut juga menciptakan komunikasi yang lebih terbuka antara pimpinan dan karyawan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini memperkuat teori Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan akan menghasilkan perilaku kerja yang positif apabila organisasi mampu membangun kepercayaan. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Salanova et al. (2021) yang menunjukkan bahwa organizational trust merupakan mekanisme psikologis yang mampu meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Penelitian tersebut menemukan bahwa ketika organisasi menerapkan praktik kerja yang sehat dan membangun kepercayaan vertikal maupun horizontal, karyawan akan membalasnya melalui peningkatan produktivitas dan kinerja kerja.

Selain itu, hasil meta-analisis Feitosa et al. (2020) menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi dalam tim kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan peningkatan kinerja, terutama pada organisasi yang memiliki komunikasi dan koordinasi yang baik.

5.3 Hubungan Organizational Commitment dengan Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai target perusahaan. Informan juga mengungkapkan bahwa rasa memiliki terhadap organisasi membuat mereka bersedia bekerja sama dengan rekan kerja serta menjaga kualitas hasil pekerjaan.

Temuan tersebut sesuai dengan teori Meyer

dan Allen (1991) yang menjelaskan bahwa individu dengan tingkat affective commitment yang tinggi akan memberikan kontribusi maksimal terhadap organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Moges dan Amentie (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja organisasi, terutama ketika didukung oleh lingkungan kerja yang adil dan hubungan kerja yang positif. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel yang memperkuat hubungan antara faktor organisasi dengan peningkatan kinerja karyawan.

5.4 Hubungan Organizational Trust, Organizational Commitment, dan Kinerja SDM

Hasil wawancara terhadap lima informan menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional merupakan fondasi utama yang membentuk komitmen organisasi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Informan menjelaskan bahwa ketika organisasi menunjukkan integritas, kepedulian, dan konsistensi dalam menjalankan kebijakan, mereka merasa dihargai dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap perusahaan. Kondisi tersebut mendorong peningkatan motivasi kerja, loyalitas, tanggung jawab, serta produktivitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan penelitian ini mendukung teori Social Exchange Theory (Blau, 1964) serta diperkuat oleh penelitian Salanova et al. (2021) yang menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan mekanisme utama yang menghubungkan praktik organisasi dengan peningkatan kinerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga selaras dengan kajian Setyaningrum et al. (2020) yang menyimpulkan bahwa kepercayaan dalam organisasi berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi dan pada akhirnya menghasilkan performa kerja yang lebih baik. Dengan demikian, pengalaman para pekerja menunjukkan bahwa hubungan antara organizational trust, organizational commitment, dan kinerja sumber daya manusia bersifat saling menguatkan, di mana peningkatan kepercayaan menjadi faktor awal yang mendorong terbentuknya komitmen dan menghasilkan kinerja yang optimal.

B. Pembahasan Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional (organizational trust) memiliki peran yang sangat penting dalam

membentuk komitmen organisasi (organizational commitment) pada pekerja di perusahaan rokok. Berdasarkan hasil wawancara dengan lima informan, diperoleh informasi bahwa kepercayaan terhadap organisasi tumbuh ketika pimpinan mampu menunjukkan kompetensi dalam mengelola perusahaan, bersikap adil dalam mengambil keputusan, memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, serta menjalankan kebijakan secara konsisten. Informan mengungkapkan bahwa sikap tersebut menumbuhkan rasa aman, nyaman, dan keyakinan bahwa organisasi memperhatikan kepentingan karyawan. Kondisi tersebut mendorong munculnya keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Organizational Trust yang dikemukakan oleh Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) yang menjelaskan bahwa kepercayaan dibangun melalui dimensi ability, benevolence, dan integrity. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Salanova et al. (2021) yang menemukan bahwa kepercayaan organisasi mampu meningkatkan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi sehingga memperkuat komitmen kerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepercayaan yang diberikan organisasi kepada karyawan maupun yang dirasakan karyawan terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang terbentuk.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Seluruh informan menyatakan bahwa mereka lebih termotivasi dalam bekerja ketika memperoleh kepercayaan dari pimpinan, baik dalam bentuk pemberian tanggung jawab, kesempatan menyampaikan pendapat, maupun kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai kompetensinya. Kepercayaan tersebut menciptakan hubungan kerja yang lebih terbuka sehingga komunikasi menjadi lebih efektif dan kolaborasi antarpegawai semakin baik. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Temuan tersebut memperkuat teori Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964), bahwa hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dan karyawan akan menghasilkan perilaku kerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian Feitosa et al. (2020) yang menyatakan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi dalam organisasi berpengaruh positif

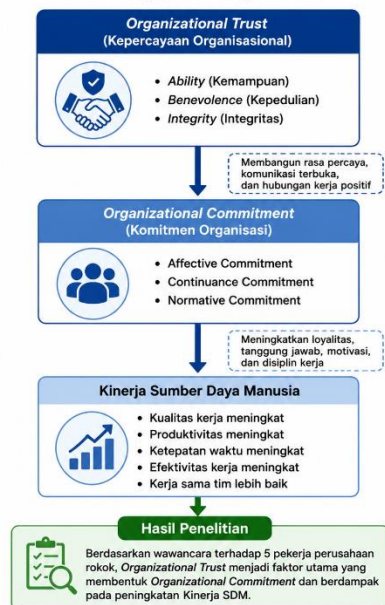
terhadap efektivitas kerja individu maupun tim, karena mampu meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, kepercayaan organisasional menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan hasil wawancara, informan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi menunjukkan sikap disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki kesediaan untuk bekerja melebihi tuntutan pekerjaan apabila diperlukan. Mereka juga menyatakan bahwa rasa memiliki terhadap perusahaan membuat mereka berusaha menjaga kualitas pekerjaan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sesuai dengan teori Meyer dan Allen (1991) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri atas komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif yang secara bersama-sama memengaruhi perilaku kerja karyawan. Penelitian Moges dan Amentie (2022) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena mampu mendorong motivasi, tanggung jawab, dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, pekerja yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan pekerja dengan tingkat komitmen yang rendah.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional, komitmen organisasi, dan kinerja sumber daya manusia memiliki hubungan yang saling berkaitan dan saling memperkuat. Berdasarkan pengalaman lima pekerja perusahaan rokok yang menjadi informan, proses tersebut diawali dari munculnya kepercayaan terhadap organisasi yang dibangun melalui kepemimpinan yang adil, komunikasi yang terbuka, serta konsistensi dalam penerapan kebijakan perusahaan. Kepercayaan tersebut kemudian membentuk komitmen organisasi yang ditandai dengan meningkatnya loyalitas, rasa memiliki, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Selanjutnya, komitmen yang tinggi mendorong peningkatan kualitas kerja, produktivitas, efektivitas, serta kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugas. Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa organizational trust merupakan fondasi utama dalam membangun hubungan kerja yang positif sehingga mampu meningkatkan organizational commitment dan berdampak pada

peningkatan kinerja sumber daya manusia. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Salanova et al. (2021) yang menjelaskan bahwa organisasi yang mampu membangun budaya saling percaya akan menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan perlu menjadikan pembangunan kepercayaan sebagai strategi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui penerapan kepemimpinan yang transparan, komunikasi yang efektif, serta perlakuan yang adil kepada seluruh karyawan.

Gambar 5.5
Hubungan *Organizational Trust*, *Organizational Commitment*, dan Kinerja Sumber Daya Manusia



Sumber: Dokumen Pribadi, 2026

BAB V KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara terhadap lima pekerja di perusahaan rokok, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan organisasional (*organizational trust*) memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk komitmen organisasi (*organizational commitment*) dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Kepercayaan yang dibangun melalui

kemampuan pimpinan dalam mengelola organisasi (*ability*), kepedulian terhadap karyawan (*benevolence*), serta konsistensi dalam menjalankan kebijakan (*integrity*) mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, rasa aman, dan keyakinan karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya komitmen organisasi yang ditandai dengan meningkatnya loyalitas, tanggung jawab, keterikatan emosional, serta keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational trust* juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Karyawan yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi terhadap organisasi cenderung lebih termotivasi, memiliki komunikasi yang lebih terbuka, mampu bekerja sama dengan baik, serta menunjukkan kualitas dan produktivitas kerja yang lebih tinggi. Di sisi lain, *organizational commitment* terbukti memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja, karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menunjukkan disiplin, tanggung jawab, dan kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional, komitmen organisasi, dan kinerja sumber daya manusia merupakan tiga aspek yang saling berkaitan dan saling memperkuat. Kepercayaan organisasional menjadi fondasi utama dalam membangun komitmen organisasi, sedangkan komitmen yang kuat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan budaya kerja yang menjunjung tinggi transparansi, keadilan, komunikasi yang efektif, serta kepedulian terhadap karyawan sebagai strategi untuk memperkuat kepercayaan, meningkatkan komitmen, dan mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] D. Diksi Metris, Yulanda Elis Meyana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, No. 1. 2023. [Online]. Available: [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=E2ppeaaqbaj&oi=fnd&pg=PA1&dq=Manajemen+Pengetahuan&ots=Gv368hyr3&sig=Ugm1twmq-](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=E2ppeaaqbaj&oi=fnd&pg=PA1&dq=Manajemen+Pengetahuan&ots=Gv368hyr3&sig=Ugm1twmq-r6Ya9ITLRHYA6ieJi0)
- [2] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2020.
- [3] L. J. Y. Elis Meyana, Dkk Jamaluddin, *Ekonomi Manajemen Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia Sumber Daya Manusia Ekonomi Manajemen Sumber*

- Daya Manusia.*
- [4] A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Abandung: Remaja Rosdakary, 2014.
 - [5] Y. Elis Meyana *Et Al.*, “Pengembangan Sistem Manajemen Pengetahuan Dengan Metode K-Triple Untuk Peningkatan Kapasitas Sdm Di Umkm Berbasis Kearifan Lokal,” *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi (Jumpa)*, Vol. 18, No. 2, 2025.
 - [6] Y. Elis *Et Al.*, “Strategi Integrasi Sistem Manajemen Mutu Untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan Di Sentra Mebel Kemirahan, Malang,” *Sinteks*, Vol. 13, No. 2, Pp. 19–27.
 - [7] J. B. Santoso, “Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan, Dan Harga Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Konsumen,” *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, Vol. 16, No. 01, Pp. 127–146, 2019, Doi: 10.36406/Jam.V16i01.271.
 - [8] A. Ode *Et Al.*, *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. [Online]. Available: [Www.Cveduakademi.Com](http://www.Cveduakademi.Com)
 - [9] A. Yunus, S. Tinggi, And T. Baramuli, *Fullbook Buku Metode Penelitian Statistik*, No. April. 2025.
 - [10] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
 - [11] N. Aini And Y. E. Meyana, “Peningkatan Kerja Karyawan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Menggunakan Metode Rotasi Jabatan,” 2024. [Online]. Available: [Https://ijm.Stt.Web.Id](https://ijm.stt.web.id)
 - [12] P. W. N. Dkk Kusmendar, *Dasar-Dasar Supply Chain Management: Teori Dan Praktik I*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, 2025.
 - [13] M. Ramadhani, W. Rohmah, And B. Harjono, “Peran Hukum Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kota Surakarta: Kajian Kebijakan Pemerintah,” *Jurnal Bengawan Solo Pusat Kajian Penelitian Dan Pengembangan Daerah Kota Surakarta*, Vol. 3, No. 1, Pp. 96–107, 2024, Doi: 10.58684/Jbs.V3i1.53.
 - [14] D. Gde Rudy, “Fungsi Hukum Pariwisata Dalam Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah,” *Jurnal Aktual Justice*, Vol. 4, No. 2, Pp. 108–126, 2019, Doi: 10.47329/Aktualjustice.V4i2.543.
 - [15] S. Suyani, Y. E. Meyana2, R. Aprilia, M. Romdoni, And S. Pratolo, “Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pengembangan Camilan Puding Herbal Dalam Mendukung Program Asman Toga,” 2026.
 - [16] Y. E. Meyana *Et Al.*, “Pelatihan Berbasis Teaching Factory Digital Untuk Meningkatkan Kesiapan Kerja Siswa Smk Melalui Integrasi Manajemen Produksi, Smart Packaging, Dan Quality Control Pada Industri Manufaktur,” Vol. 4, No. 2, P. 23, 2026.
 - [17] S. K. Srivastava, “Green Supply-Chain Management: A State-Of-The-Art Literature Review,” *International Journal Of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, Pp. 53–80, Mar. 2007, Doi: 10.1111/J.1468-2370.2007.00202.X.
 - [18] S. M. P. E-Commerce, A. F. Adi, P. W. Ndari, S. Suyani, Y. E. Meyana, And R. Aprilia, “Pendampingan Masyarakat Dalam Pemasaran Desa Wisata Sasak Ende,” Pp. 30–36, 2025.
 - [19] R. Aprilia Lestari And Y. Elis Meyena, “Analysis Of The Influence Of Consumer Spending Patterns, Marketing Strategy Effectiveness, And Product Inoventory Management On Sales Revenue Growth During The Holy Month Of Ramadhan At Ethica Store In Pamekasan”, Doi: 10.38035/Dijdbm.V7i3.
 - [20] P. W. Ndari, Y. E. Meyana, And R. A. Lestari, “Pendampingan Pembuatan Aplikasi Penjualan Menggunakan Microsoft Excel Pada Umkm Kripik Tempe Sanan,” *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat (Jpkm) Langit Biru*, Vol. 5, No. 01, Pp. 17–22, 2024, Doi: 10.54147/Jpkm.V5i01.893.
 - [21] R. Aprilia Lestari, P. Wulan Ndari, Y. Elis Meyana, And S. Tinggi Teknik Malang, “Analisis Penerapan Pengendalian Biaya Produksi Dalam Upaya Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Tiara Kurnia,” *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, Vol. 18, No. 2, 2025.