

PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL, KINERJA KARYAWAN, DAN KETERLIBATAN KARYAWAN PADA INDUSTRI PERBANKAN

Gidion Bernad Lubis
Universitas Esa Unggul

Ferryal Abadi
Universitas Esa Unggul

***Abstract.** The creation of good employee performance is the result of an ethical leadership style from a leader. Ethical leadership provides a positive reflection on other employees which of course makes employees have their own commitment to the company which directly and indirectly affects employee performance. This study aims to determine the effect of ethical leadership on employee performance and employee involvement through organizational commitment. Methods This research uses an online survey method to collect respondent data by distributing online questionnaires to employees who work in the banking industry. The sample in this study amounted to 120 respondents with the SEM method and a pretest was carried out on 30 respondents. The results of this study prove that the role of the leader is very prominent because the leader is a reflection of his subordinates at work so that it determines the commitment of each employee in the organization and the impact is felt on employee involvement and performance in achieving organizational goals.*

***Keywords:** Ethical Leadership, Organizational Commitment, Employee Engagement, Employee Performance.*

Abstrak. Terciptanya kinerja karyawan yang baik merupakan akibat dari adanya gaya kepemimpinan yang etis dari seorang pemimpin. Kepemimpinan etis memberikan cerminan positif pada karyawan lain yang tentunya menjadikan karyawan memiliki komitmen tersendiri pada perusahaan yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis, terhadap kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan melalui komitmen organisasi. Metode Penelitian ini menggunakan metode survey secara online untuk pengumpulan data responden dengan penyebaran kuesioner secara online pada karyawan yang bekerja di industri perbankan. Sampel pada penelitian ini berjumlah 120 responden dengan metode SEM dan dilakukan pretest pada 30 responden. Hasil pada penelitian ini membuktikan bahwa Peranan pemimpin sangat menonjol karena pemimpin menjadi cerminan bawahannya dalam bekerja sehingga menentukan komitmen setiap karyawan dalam berorganisasi dan impactnya terasa pada keterlibatan dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan Etis, Komitmen Organisasional, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karayawan

PENDAHULUAN

Didalam sebuah oganisasi tentu diperlukan adanya sosok pemimpin atau kepala yang bertanggung jawab terhadap organisasi untuk membawa organisasi tersebut agar bergerak maju dan mencapai tujuan organisasinya. Pemimpin organisasi akan berupaya keras untuk mampu menjalankan organisasi yang dia pimpin agar sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan bersama seluruh anggota organisasinya, dan tentunya akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi tersebut. Riaz & Haider (2010) berpendapat bahwa dengan sumber daya yang terbatas setiap pemimpin organisasi diharapkan mampu menjalankan tugasnya dengan maksimal, hal ini bertujuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang telah dimiliki organisasi serta menjaga kondisi profitabilitas organisasi. Gaya kepemimpinan etis sangat penting dalam merangsang perilaku etis di tempat kerja (Brown & Mitchell, 2010). Sambil mentransmisikan nilai-nilai etika lembaga Riggio *et al.* (2010) menyatakan konsep kepemimpinan etis mendapatkan banyak perhatian dikarenakan banyaknya perilaku yang tidak etis yang dilakukan oleh para eksekutif perusahaan suatu bisnis terkemuka, pengamatannya juga menghasilkan gagasan bahwa kepemimpinan etis dapat didekati dengan atribut atau sifat individu dan aspek perilaku. Menariknya, hasil penelitian Neves & Story (2015) jika pemimpin tidak dianggap etis, terlepas dari reputasi pribadi mereka untuk kinerjanya, karyawan menunjukkan tingkat komitmen afektif yang paling rendah ke organisasi.

Semakin tinggi keterlibatan karyawan didalam sebuah organisasi, maka semakin besar pula kemungkinan dia akan mengatakan hal-hal positif tentang organisasi, sehingga memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan organisasi (Anindita & Emilia, 2018). Menurut Andrew & Sofian (2012) keterlibatan karyawan merupakan konstruksi luas yang menyentuh hampir semua cabang aspek manajemen sumber daya manusia yang dikenal sampai sekarang. Jika setiap komponen sumber daya manusia tidak diberikan pelatihan dengan baik dan menggunakan pendekatan yang tepat, karyawan akan gagal untuk sepenuhnya melibatkan diri dalam pekerjaan mereka sehingga menyebabkan salah urus (Markos & Sridevi, 2010).

Ali & Syah (2019) berpendapat bahwa kinerja karyawan secara tidak langsung mempengaruhi citra organisasi, sehingga untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia dan kinerja terbaik dari karyawan, tentunya banyak upaya yang dilakukan oleh organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Tampubolon & Abadi (2022) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan adanya konsistensi perusahaan untuk melakukan pelatihan kerja guna pengembangan skill pada karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al.* (2010) menyimpulkan bahwa komitmen memiliki hubungan yang positif dengan kinerja kerja para tenaga pendidik secara afektif dan signifikan. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Alam *et al.* (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan etis berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi, namun demikian beberapa penelitian terdahulu masih jarang melakukan penelitian dengan memakai keterkaitan variabel tersebut terhadap variabel kinerja karyawan, dan masih sedikit juga penelitian yang dilakukan pada pekerjaan sektor perbankan.

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk menentukan pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional, keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Serta untuk melihat juga hubungan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan dalam kondisi pandemi. Adanya perubahan-perubahan yang dilakukan organisasi bertujuan untuk mampu beradaptasi pada aturan atau regulasi dari pemerintah atau internal yang memiliki tujuan untuk mampu segera memutus mata rantai penyebaran Covid-19 dan melewati kondisi pandemi seperti dewasa ini. Salah satu perubahan yang sangat besar terjadi adalah penerapan *Work From Home*, artinya adalah perusahaan meminta karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tetap produktif walaupun mereka tidak dapat hadir secara langsung di kantor atau harus siap sedia di rumah secara online. Hal ini juga yang akan menjadi tujuan apakah variabel-variabel di atas masih berhubungan bagi para pekerja ditengah adanya perubahan cara kerja dan perubahan cara berorganisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Etis

Alam *et al.* (2021) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai mereka yang menampilkan perilaku yang benar secara moral sebagai individu, dan tentunya saat berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan Hartman (2000) menggambarkan kepemimpinan yang beretika dapat dilihat dalam hal "orang yang bermoral" dan "manajer yang bermoral. Sebagai orang yang bermoral, Yukhymenko *et al.* (2015) berpendapat pemimpin yang beretika harus jujur, dapat dipercaya, peduli, terbuka terhadap masukan, berprinsip, dan menghormati orang lain. Mereka menunjukkan tanda bahwa mereka bermoral dan memberikan contoh yang baik untuk dijadikan panutan bagi para bawahannya (Bavik *et al.*, 2018). Stouten *et al.* (2012) Pengikut akan mengamati dan meniru nilai-nilai etika para pemimpinnya. Rupp *et al.* (2013) mengatakan bahwa para pengikut akan mengimplementasikan nilai-nilai moral yang dilihat dari manajernya, kemudian akan dikembangkan sesuai dengan identitas moral mereka sendiri. Dedeglu *et al.* (2015) mengungkapkan bahwa kepemimpinan etis dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator diantaranya adalah atasan yang melihat kesuksesan bukan hanya dari hasil melainkan proses, kemudian pimpinan yang menerima pendapat dari anggotanya, selain itu pimpinan yang mencontohkan bagaimana bekerja sesuai dengan prosedurnya, pemimpin yang menghasilkan keputusan yang adil, kemudian pemimpin yang dapat

dipercaya yang memberikan sanksi kepada siapapun yang melanggar prosedur dalam bekerja, dan indikator terakhir adalah anggota organisasi yang berfikir bahwa pimpinannya selalu melakukan yang terbaik.

Komitmen Organisasional

Weng *et al.* (2010) Mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah kepercayaan pada nilai-nilai dan tujuan organisasi, rasa kesetiaan pada organisasi, kewajiban moral, keinginan hati, dan rasa kebutuhan untuk tetap tinggal di organisasi. Sedangkan menurut Pradhan & Jena (2017) Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan karena percaya dan menerima semua tujuan organisasi dengan mengambil atau meninggalkannya. Kumari & Singh (2018) mengartikan komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengetahui dan terikat pada organisasi. Komitmen organisasional telah menjadi salah satu sikap pekerjaan yang paling populer yang telah dipelajari oleh praktisi dan peneliti karena dampaknya signifikan terhadap hasil organisasi misalnya prestasi kerja karyawan (Imron *et al.* 2020).

Dedeglu *et al.* (2015) mengungkapkan bahwa untuk mengukur komitmen organisasional dapat menggunakan enam pernyataan, diantaranya adalah pertama mereka yang bangga kepada organisasi tempat mereka bekerja, mengerjakan semua pekerjaan yang diberikan agar tetap berkontribusi untuk organisasi, kemudian mereka memiliki nilai-nilai hidup yang serupa dengan nilai-nilai yang ada pada organisasi, selain itu mereka bangga menceritakan kepada semua orang bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi tempat bekerjanya, selain itu organisasi tempat bekerja menginspirasi para pekerja sehingga melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya, terakhir organisasi tempat bekerja merupakan organisasi terbaik dari semua organisasi yang pernah para pekerja ikuti atau bergabung.

Keterlibatan Karyawan

Harter *et al.* (2002) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai sebuah keterlibatan individu dan kepuasannya, begitu juga dengan antusiasnya untuk bekerja. Keterlibatan Karyawan adalah kesediaan dan kemampuan karyawan dalam berkontribusi langsung untuk mencapai keberhasilan perusahaan secara terus menerus (Anindita & Emilia, 2018). Keterlibatan karyawan adalah keadaan psikologis yang stabil dan hasil interaksi antara individu dengan lingkungan tempat seseorang bekerja (Thomas, 2007). Shuck and Wollard (2010) menggambarkan keterlibatan karyawan sebagai "karyawan individu" kognitif, emosional, dan perilaku yang diarahkan pada hasil organisasi yang diinginkan". Bakker (2011) Menyatakan bahwa keterlibatan karyawan adalah hasil kerja karyawan yang berbeda; keterlibatan terutama mengacu pada sikap karyawan dan keterikatannya terhadap organisasi mereka. Terdapat 5 pertanyaan yang bisa digunakan untuk mengukur keterlibatan karyawan menurut Daugherty Biddison *et al.* (2016). Yaitu pertama pekerja memahami apa yang mereka harapkan dari pekerjaannya. Kedua dalam bekerja para pekerja diperlengkapi dengan fasilitas yang mendukung. Ketiga pekerja selalu memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja. Keempat rekan kerja selalu

mendukung pekerja untuk berkembang didalam pekerjaan. Terakhir apa yang disampaikan didalam pekerjaan oleh para pekerja diperhitungkan.

Kinerja Karyawan

Menurut Nabawi (2019) kinerja karyawan merupakan sebuah ukuran keberhasilan dalam melaksanakan suatu tindakan atau kebijakan dalam mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi yang dituangkan dalam rencana strategis organisasi. Menurut Dall'Ora *et al.* (2016) menyatakan "kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan partisipasi karyawan per unit waktu". Kinerja karyawan adalah elemen vital dari setiap organisasi dan faktor terpenting bagi keberhasilan organisasi dan kinerjanya (Sabir *et al.* 2012). Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk menentukan tingkat pencapaian hasil organisasi yang ditautkan visi yang dilakukan oleh suatu organisasi dan untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional (Bailey, 2016). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang pegawai yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Irawati & Carolina, 2017). Wu *et al.* (2019) menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja karyawan diantaranya adalah, pertama pekerja memiliki kemampuan yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan, dan dalam menyelesaikan pekerjaan diselesaikan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Ketiga para pekerja melakukan pengecekan kembali terhadap apa yang dia kerjakan apakah sudah sesuai dengan prosedur. Keempat pekerja bersedia mempelajari hal baru untuk mengembangkan potensinya. Kelima pekerja berusaha agar tujuan pekerjaannya bisa tercapai. Keenam pekerja berusaha keras untuk mampu menyelesaikan pekerjaan secepatnya. Terakhir pekerja tidak akan mudah menyerah pada pekerjaan yang sedang dilakukan.

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Hubungan Kepemimpinan Etis dan Keterlibatan Karyawan

Bavik *et al.* (2017) menyatakan sebagai bagian dari instrumen peraturan eksternal, manajer yang bermoral dan beretika akan melakukan, maupun melaksanakan kebijakan yang menyelaraskan perilaku karyawan dengan norma-norma etika dalam organisasi. Kinerja organisasi merupakan hasil dari beberapa faktor diantaranya adalah keterlibatan para anggota organisasi yang merespon kepemimpinan yang beretika, selain itu iklim inklusi kinerja, perilaku kewarganegaraan organisasi, pengurangan penyimpangan produksi, masalah organisasi, dan keterlibatan kerja karyawan (Akram *et al.* 2018: Luu *et al.* 2019: Qin *et al.* 2014: Riggio *et al.* 2010: Yukhymenko *et al.* 2015). Menurut Mahsud *et al.* (2010) Ketika karyawan diperlakukan dengan adil, mereka akan membalasnya dengan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Walumbwa *et al.* (2012) mengamati bahwa para pengikut merespons kepositifan yang ditunjukkan oleh pemimpin yang beretika dengan melakukan pekerjaan dan melibatkan dirinya pada setiap hal yang berhubungan dengan organisasinya. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan etis berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan.

Hubungan Kepemimpinan Etis dan Komitmen Organisasional

Lambert *et al.* (2020) berpendapat bahwa keterikatan antara karyawan dengan organisasi merupakan wujud dari sebuah komitmen berorganisasi. Penelitian yang dilakukan Bedi *et al.* (2016) memperhatikan bahwa pemimpin yang beretika akan berusaha untuk menjaga hubungan yang berkualitas dengan para anggotanya melalui perilaku yang positif. Alam *et al.* (2021) berpendapat bahwa anggota dari pemimpin beretika akan membalas perlakuan adil yang diberikan kepada mereka dengan bersikap hormat, setia, dan berkomitmen. Kepemimpinan etis akan menciptakan konektivitas yang positif terhadap komitmen organisasional pada perusahaan yang bergerak dibidang keuangan (Addai *et al.* 2019). Hasil penelitian Dedeglu *et al.* (2015) mengungkapkan bahwa manajer dan pemilik bisnis jika ingin meningkatkan komitmen organisasi perlu bertindak secara etis hal itu juga akan mempengaruhi kepuasan kerja dalam lingkungan komitmen organisasi yang positif, sehingga kepemimpinan etis memiliki pengaruh pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi terlihat dalam hasil penelitian maupun secara literatur.

H2: Kepemimpinan etis berhubungan positif dengan komitmen organisasional.

Hubungan Komitmen Organisasional dan Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan mendorong individu untuk melakukan perilaku dasar yang ditugaskan oleh organisasi mereka, sehingga seluruh anggota organisasi yang berkomitmen akan bekerja sama dan saling terlibat dalam proses mencapai tujuan organisasinya (Na-Nan *et al.* 2021). Komitmen karyawan terhadap organisasi memberikan kemungkinan yang lebih besar dan positif bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian proses tujuan perusahaan (Thamrin, 2012). Menurut Hanaysha (2016) komitmen organisasional dianggap sebagai isu yang signifikan, khususnya bagi para pemimpin, dianggap sangat penting dikarenakan ketika hal itu dibangun maka sangat berpengaruh pada hasil yang menguntungkan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Alboudour & Altarawneh (2014), menegaskan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh kuat dengan komitmen organisasional. Semakin tinggi keterlibatan karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasionalnya. Begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan Aiyub *et al.* (2021) menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasional pada institusi milik pemerintah, yang dilihat ketika semua anggota organisasi mengambil perannya masing-masing dalam organisasi sehingga berdampak juga pada meningkatnya keterlibatan karyawan.

H3: Komitmen organisasional berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan.

Hubungan Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan

Menurut Chunghtai dan Zafar (2006) karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya cenderung bertahan lebih lama, memiliki kinerja yang lebih baik, dan sangat aktif terlibat di tempat kerja, sehingga diperlukan untuk membangun komitmen

organisasi di antara karyawan. Tielung *et al.* (2013) dalam hasil penelitiannya pada perusahaan energy milik pemerintah menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian yang dilakukan Warongan *et al.* (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan kurangnya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya yang didasari tidak sesuai pendapatan/gaji dengan performa yang dilakukan karyawannya yang menyebabkan perasaan tidak nyaman bekerja dalam organisasi tersebut.

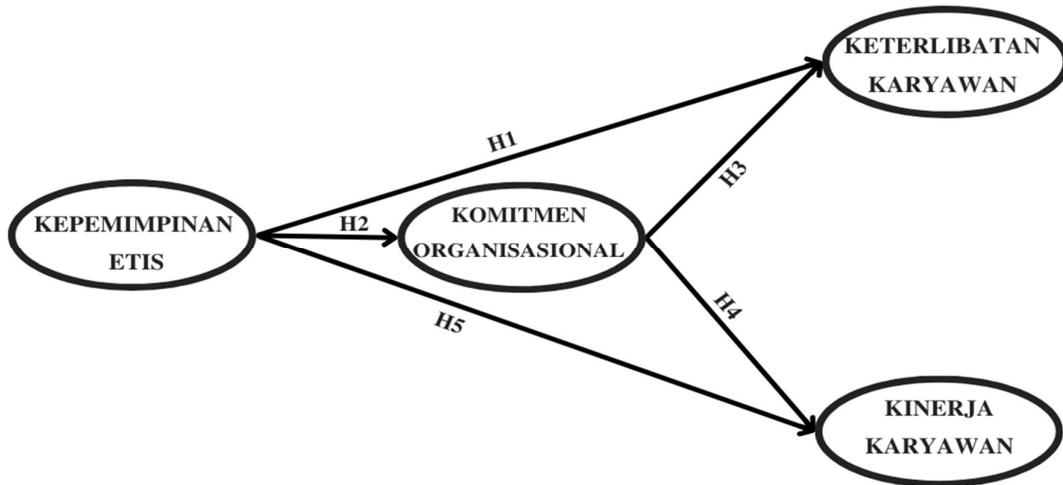
H4: Komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan

Hubungan Kepemimpinan Etis Dan Kinerja karyawan

Walumbwa *et al.* (2011) berpendapat bahwa kepemimpinan etis melahirkan hubungan antara karyawan dengan organisasi pada umumnya, sehingga memotivasi mereka untuk melakukan peran mereka dengan baik dan mentransmisikan efek kepemimpinan etis ke perilaku yang berfokus pada kinerja. Fernandez, (2008) menekankan bahwa perilaku kepemimpinan dianggap penting yaitu untuk memperkirakan kepuasan kerja dan kinerja yang dirasakan di masa yang akan datang. Hasil penelitian menunjukkan bagaimana karyawan di berbagai negara mungkin melihat faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi kinerja mereka (Chiang & Birtch, 2007). Dalam penelitian Engelbrecht *et al.* (2017) ditegaskan bahwa adanya hubungan yang mengungkapkan kepercayaan kepada pemimpin akan mempromosikan kehadiran keterlibatan karyawan dan tentunya akan berdampak juga pada kinerja karyawan, karyawan akan didorong berkomitmen untuk pekerjaan atas dasar kepercayaan yang dia miliki pada pemimpin yang hadir karena kepemimpinannya yang etis untuk membuat keputusan yang tepat dan adil mengenai pekerjaan.

H5 : Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan kerangka hipotesa diatas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Cara pengumpulan data yang akan dilakukan oleh penelitian ini yaitu menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner online. Pengukuran ini nantinya akan menggunakan skala Likert dengan skala 1 sampai 5, dimana skor satu sangat tidak setuju (STS), skor dua tidak setuju (TS), skor tiga antara setuju dan tidak setuju (N), skor empat setuju (S), dan skor lima sangat setuju (SS). Pengukuran variabel kepemimpinan etis dan variabel komitmen organisasi dirujuk dari penelitian yang dilakukan oleh Dedeoglu *et al.* (2015) dimana terdapat 7 pernyataan untuk variabel kepemimpinan etis, dan 6 pernyataan untuk variabel komitmen organisasi. Sementara untuk mengukur variabel keterlibatan karyawan, pernyataan mengambil dari penelitian yang dilakukan oleh Daugherty Biddison *et al.* (2016) terdiri atas 5 pernyataan. Terakhir untuk pengukuran variabel kinerja karyawan pernyataan yang digunakan mengadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Wu *et al.* (2019) terdiri atas 7 pernyataan. Sehingga total pengukurannya berjumlah 25 pernyataan dapat dilihat pada lampiran 2 serta kuisisioner dapat dilihat pada lampiran 3.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pekerja industri perbankan, dan jumlah populasi dalam penelitian ini tidak diketahui. Dalam penelitian ini cara yang saya gunakan dalam pengambilan sampel yaitu menggunakan *Purposive Sampling*. Teknik purposive sampling digunakan ketika peneliti mempunyai tujuan untuk menargetkan individu dengan karakteristik minat tertentu (Turner, 2020). Sehingga sample yang diambil tentunya para pekerja yang bekerja di industri perbankan di daerah JABODETABEK, selain itu memiliki pengalaman bekerja lebih dari satu tahun pada posisi yang sama, kemudian yang memang bekerja dalam operasional industri perbankan bukan pekerja alih daya atau pihak ketiga yang bekerja untuk industri perbankan. Sementara untuk jumlah responden ditentukan menggunakan ukuran Hair *et al.* (2013) berdasarkan ketentuan itu maka jumlah responden yang dibutuhkan adalah minimal 5 kali dari jumlah pertanyaan kuesioner sehingga jumlah sampel pada penelitian ini adalah 120 karena sebagai pertimbangan jika terjadi kesalahan data.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Datanya kemudian dianalisis dengan menerapkan Structural Equation Model (SEM) metode analisis untuk menyelidiki hubungan antara variabel, yang akan diolah dengan menggunakan aplikasi ekonometrik untuk menguji hipotesa dan mengukur koefisien korelasi dari masing masing hubungan variabel.

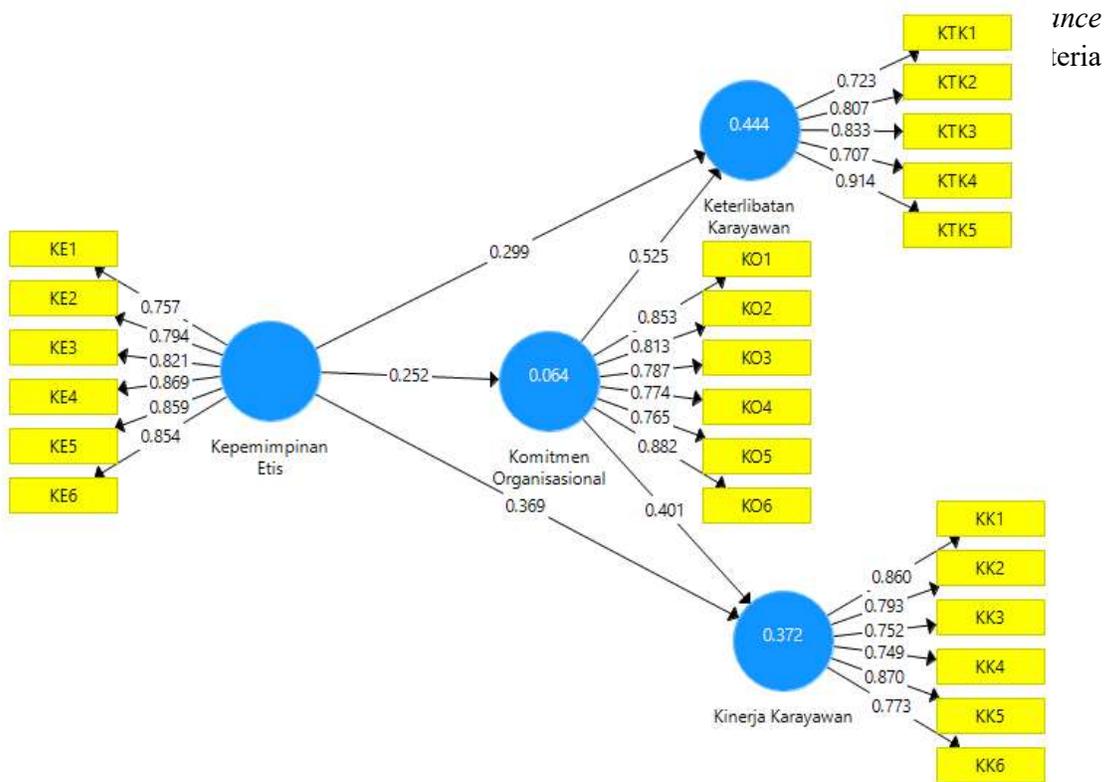
Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan menggunakan software SPSS 23 yang dilakukan pada 30 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator setiap variabel. Nilai pengukuran Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) dilakukan untuk menentukan uji validitas dimana Nilai KMO dari semua variabel (0,726 sampai 0,876) dan nilai MSA (0.681 sampai 0,924) berdasarkan hasil tersebut nilai-nilai KMO dan MSA $\geq 0,50$ sehingga analisis faktor sudah sesuai. Pengolahan data pretest pada uji *reliability* diukur dengan penskalaan Cronbach's Alpha, dengan ketentuan apabila nilai Cronbach's Alpha mendekati 1 maka memiliki arti semakin baik untuk menentukan hasil uji reliabilitas (Hair *et al.*, 2014). Data hasil olah data pretest terdapat pada lampiran 5. Hasil pre test dan analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan SPSS 23 pertanyaan semuanya dinyatakan valid, sehingga pada penelitian ini semua pertanyaan dijadikan kuesioner. Penentuan jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sesuai dengan pendapat Hair *et al.* (2014) jumlah pertanyaan minimal 5 kali jumlah pertanyaan. Untuk itu jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 120 orang dengan adanya pertimbangan cadangan apabila ada ketidaksesuaian pengisian kuesioner.

HASIL

Responden penelitian ini adalah karyawan industri perbankan dengan jumlah sampel 120 responden terdiri dari 48 laki-laki (40%) dan 72 wanita (60%). Usia pada Responden ini 18-20 tahun 10% dan 21-30 tahun 40% dan masa kerja para karyawan bank ini kebanyakan berkisaran 1-5 tahun yaitu 48 karyawan (40%). Responden pada penelitian ini juga memiliki pemetaan pekerjaan yang berbeda-beda diantaranya ; teller 30%; marketing 15%; Customer Service 50% dan Back Office 5%. Berdasarkan hasil responden 65% adalah pegawai bank BUMN dan sisa adalah pegawai bank swasta dan Bank pembangunan daerah. Data demografi responden terdapat pada Lampiran 4.

Uji *Outer Model* pada studi ini dengan melihat dan menganalisis nilai dari *Convrgent Validity*, *Discriminant Validity* atau *Avarage Variance Extracted (AVE)*, dan *Composite Reability*. Skala penilaian *convergent validity* dengan melihat hasil *outer loading*, dimana hasil minimal yang harus diperoleh minimal 0.50 - 0.60 dianggap cukup, sedangkan untuk idelanya nilai *outer loading* setiap indikator >0.70 (Hair *et al.*, 2017)

Uji *outer loading* yang tertera pada tabel 1 menunjukkan semua indikator dinyatakan valid dan ideal karena memiliki nilai >0.70 . Untuk uji *Average Variance Extracted (AVE)* nilainya ≥ 0.50 , *Composite Reliability* nilai ≥ 0.80 dan *Cronbach's Alpha* ≥ 0.70 (Hair *et al.*, 2017) peneliti sajikan pada tabel 3



Gambar 2. Outer Model

Tabel 1 Uji Hipotesa

Hipotesis	Pernyataan	Original Sample (O)	Standard Deviation	T Statistics	P Value	Keterangan
H1	Kepemimpinan Etis -> Keterlibatan Karayawan	0.299	0.096	3.112	0.002	Data Mendukung Hipotesis
H2	Kepemimpinan Etis -> Komitmen Organisasional	0.252	0.07	3.594	0.000	Data Mendukung Hipotesis
H3	Komitmen Organisasional -> Keterlibatan Karyawan	0.525	0.076	6.939	0.000	Data Mendukung Hipotesis
H4	Komitmen Organisasional -> Kinerja Karayawan	0.401	0.100	4.005	0.000	Data Mendukung Hipotesis
H5	Kepemimpinan Etis -> Kinerja Karayawan	0.369	0.103	3.599	0.000	Data Mendukung Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas hipotesis dinyatakan mendukung atau dinyatakan signifikan karena t hitung $> 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa setiap hipotesis yang diajukan memiliki pengaruh positif dan signifikan.

Analisis R^2 memiliki skala penilaian yaitu dengan kriteria 0.67 dianggap kuat, nilai 0.33 dianggap moderat, dan nilai 0.19 dianggap lemah (Hair *et al.* 2017) peneliti sehingga berdasarkan hasil tersebut pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan terhadap dianggap cukup kuat (*moderate*) sedangkan Pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi cukup lemah karena nilainya dibawah 0,19.

DISKUSI

Kepemimpinan etis berdasarkan hasil pengolahan data berpengaruh pada keterlibatan karyawan karena peranan yang ada pada diri karyawan akan timbul apabila ada sentuhan dari pihak lain yaitu gaya pemimpin yang etis (Walumbwa *et al.*, 2012). Hal ini juga sejalan dengan apa yang dikatakan (Mahsud *et al.*, 2010). Karyawan akan membalas hal positif yang diberikan pemimpin dengan tingkat komitmen kerja yang tinggi dan tentunya akan melibatkan dirinya dalam organisasi. Cerminan kepemimpinan etis ini tidak dapat dipungkiri karena anggapan karyawan yang condong menganggap atasan selalu memberikan contoh yang terbaik seperti dalam membuat keputusan yang adil, bekerja sesuai dengan SOP dan memperlakukan para anggota organisasi yang dipimpinya dengan bermoral. Sehingga karyawan akan selalu berusaha mencapai titik maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya, selain dari pada itu kebanyakan responden penelitian ini merupakan pekerja pada bagian *frontliner* sehingga pekerja memiliki kecenderungan beretika dalam melayani nasabah, seperti memberikan keputusan yang tepat terhadap suatu fasilitas atau solusi yang nantinya akan digunakan oleh nasabah dengan bertanggung jawab.

KESIMPULAN

Hasil penelitian dan analisa yang telah dilakukan memberikan kesimpulan bahwa peran kepemimpinan yang etis terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah positif. Peranan pemimpin sangat berpengaruh karena pemimpin menjadi cerminan bawahannya dalam bekerja sehingga menentukan komitmen setiap karyawan dalam berorganisasi dan berdampak pada keterlibatan dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang sangat perlu ditingkatkan atau dikembangkan untuk kedepannya. Beberapa keterbatasan penelitian ini antara lain ada pada objek penelitian yang cakupannya hanya pada industri perbankan dikarenakan perbankan banyak bergerak dibidang jasa, berbeda dengan perusahaan manufaktur atau yang kualitas produknya dapat langsung dirasakan konsumen. Selain itu variable dalam penelitian ini cenderung hanya berasal dari internal perusahaan saran untuk penelitian kedepan agar menambahkan variable yang datangnya dari luar perusahaan seperti kepuasan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Addai, P., Avor, J., Ofori, I. N., & Tweneboah, D. N. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana: Moderating role of organizational climate. *Management Research Review*, 42(9), 1049–1061. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2018-0235>
- Adi, A. N., & Fithriana, N. (2020). How the workplace spirituality influences work engagement through organizational commitment: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(14), 3375–3386. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.041>
- Ahmad, H., Ahmad, K., & Ali Shah, I. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257–267.
- Aiyub, Yusuf, E., & Raja. (2021). *The Effect of Employee Engagement on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable and Percieved Organization Support as a Moderating Variable at The Regional Secretariat of Bireuen District*. 10(September), 1–15.
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U., & Atif Ishaq, M. (2018). The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493902>
- Alam, I., Kartar Singh, J. S., & Islam, M. U. (2021). Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement? *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.
- Ali, S. C., & Syah, T. Y. R. (2019). Organizational Culture and Motivation over Mediated Performance by Organizational Commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(4), 85–90.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- Anindita, R., & Emilia Seda, A. (2018). How employee engagement mediates the

- influence of individual factors toward organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 276–283.
[https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.27](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.27)
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: Role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962–974.
<https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Bailey Anthony. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *The Electronic Library*, 34(1), 1–5.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *Leadership Quarterly*, 29(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616.
<https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Chiang, F. T., & Birtch, T. A. (2007). Examining the perceived causes of successful employee performance: An East-West comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 232–248.
<https://doi.org/10.1080/09585190601102406>
- Chunghtai, A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*, 15(3), 225–236.
https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_05
- Dall’Ora, C., Ball, J., Recio-Saucedo, A., & Griffiths, P. (2016). Characteristics of shift work and their impact on employee performance and wellbeing: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 57, 12–27.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.01.007>
- Daugherty Biddison, E. L., Paine, L., Murakami, P., Herzke, C., & Weaver, S. J. (2016). Associations between safety culture and employee engagement over time: A

- retrospective analysis. *BMJ Quality and Safety*, 25(1), 31–37. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2014-003910>
- DEDEOĞLU, B. B., İNANIR, A., & ÇELİK, S. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 15(1), 53–53. <https://doi.org/10.21121/eab.2015117999>
- Den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199–230. <https://doi.org/10.1080/13594320802362688>
- Engelbrecht S Amos, Heine Gardielle, M. B. (2017). Integrity, Leadership of Ethics, Trust and Work Engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 1–32.
- Fernandez, S. (2008). Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175–205. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576320201>
- Hair, Anderson, Tatham. (2008). *Multivariate Data Analysis Fifth Edition* (5th ed.).
- Hair Jr., J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107. <https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.10008574>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hartman, L. P., & Hartman, L. P. (2000). Management. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166057>
- Imron, H., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). Compensation Effects and Organizational Climate on Employees' Performance by Organizational Commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 300–307.
- Irawati, R., & Carrollina, D. A. (2017). Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja

- Karyawan Operator Pada Pt Giken Precision Indonesia. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 5(1), 51. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v5i1.171>
- Jr. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Pearson New International Edition. *British Library Cataloguing-in-Publication Data*, 201–225.
- Kumari, N., & Singh, D. (2018). Impact of organizational culture on employee performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 11(6), 53–63. <https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i6/128442>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *Social Science Journal*, 57(4), 405–416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Lin, W. Q., Yuan, L. X., Kuang, S. Y., Zhang, X. X., Lu, C. J., Lin, T. T., Lin, wei Y., Cen, H. H., Zhou, Y., & Wang, P. X. (2020). Work engagement as a mediator between organizational commitment and job satisfaction among community health-care workers in China: a cross-sectional study. *Psychology, Health and Medicine*, 25(6), 666–674. <https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1634821>
- Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95(August), 303–315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>
- Mahsud, R., Prussia, G., & Yukl, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561–577. <https://doi.org/10.1108/02683941011056932>
- Markos, S., & Sridevi, S. (2010). Assessing the effect of organizational cultural values and employees engagement on performance excellence. *International Journal of Management*, 11(4), 108–126. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.013>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect

- Effects on Organizational Deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165–176. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1997-3>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Qin, Q., Wen, B., Ling, Q., Zhou, S., Tong, M., Qin, Q., Wen, B., Ling, Q., Zhou, S., Tong, M., Management, C. H., Wang, C., Cheng, J., Chang, S., Kuo, J., Cheung, Y., Systems, D., & Xu, Y. (2014). Article information : *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Riaz, A., & Hussain Haider, M. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1, 29–38. <https://doi.org/10.15208/beh.2010.05>
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal*, 62(4), 235–250. <https://doi.org/10.1037/a0022286>
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895–933. <https://doi.org/10.1111/peps.12030>
- Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A., & Yameen, M. (2012). Impact Of Corporate Ethical Values On Ethical leadership And Employee Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 163–171. <https://pdfs.semanticscholar.org/bb42/85bb889c22beda0cd1330a79ab7efd08b38b.pdf>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Shuck, & Wollard. (2010). *Human Resource Development Review*. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1–6.

<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000059>

- Takeuchi, R., Chen, Z., & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283–323. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01247.x>
- Tampubolon, R. Y., & Abadi, F. (2022). Pengaruh Budaya Kaizen, Pelatihan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Rimba Kencana Bumi Nusantara. *Jurnal Bisnis Dan Komunikasi*, 9(1), 23–31.
- Thamrin, H. M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5). <https://doi.org/10.7763/ijimt.2012.v3.299>
- Thomas, C. H. (2007). A new measurement scale for employee engagement: Scale development, pilot test, and replication. *Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good, AOM 2007*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26501848>
- Tielung, J., Karyawan, P., Karyawan, P., Dan, M., Organisasi, K., Karyawan, K., Pt, P., Persero, P. L. N., Vii, W., Ekonomi, F., & Manajemen, J. (2013). *No Title*. 1(4), 1799–1808.
- Turner, D. P. (2020). Sampling Methods in Research Design. *Headache*, 60(1), 8–12. <https://doi.org/10.1111/head.13707>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>
- Warongan, J., Sendow, G., & Ogi, I. (2014). 3 I.2.3. 2(4), 331–342.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391–400. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling. *International*

Journal of Environmental Research and Public Health, 16(13).
<https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>

Yukhymenko-lescroart, M. A., Brown, M. E., & Paskus, T. S. (2015). Supplemental Material for The Relationship Between Ethical and Abusive Coaching Behaviors and Student-Athlete Well-Being. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 4(1), 36–49. <https://doi.org/10.1037/spy0000023.supp>