

PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI: STUDI KORELASIONAL PADA PEGAWAI KABUPATEN LEBAK

Ade Jaya Sutisna* Dadan Nuradhani**Rudiyanto***

*** Universitas La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

Article Info

Keywords:

Kepemimpinan etis, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi

Abstract

Our study examines the effect of ethical leadership, transformational leadership, and job satisfaction on organizational commitment. Quantitative, cross-sectional, and questionnaire methods administered to ninety employees of the Lebak Regency in Banten as data in this study. The discussion is based on data processing which analyzed by multiple regression both partially and simultaneously to obtain a significant predictor of organizational commitment. We obtained several findings including that ethical leadership has a positive effect on organizational commitment, transformational leadership has a partial positive-effect on organizational commitment, job satisfaction has a partial positive-effect on organizational commitment, and simultaneously a positive influence on ethical leadership, transformational leadership, and job satisfaction towards the organization commitment. The contribution of this research adds to the literature and proves that the intended study will be important for other district organizations in Indonesia.

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan etis, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Metode kuantitatif, cross-sectional, dan kuesioner yang dikelola terhadap sembilan puluh pegawai Kabupaten Lebak di Banten dijadikan data dalam penelitian ini. Pembahasan berdasarkan olah data yang dianalisis regresi berganda baik secara parsial dan simultan untuk memperoleh prediktor yang signifikan dari komitmen organisasi. Kami memperoleh beberapa temuan diantaranya bahwa secara parsial kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara parsial terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif secara parsial terhadap komitmen organisasi, dan secara simultan pengaruh positif kepemimpinan etis, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap organisasi. komitmen. Kontribusi penelitian ini menambah literatur dan membuktikan bahwa studi yang dituju akan menjadi penting bagi organisasi Kabupaten lainnya di Indonesia.

Corresponding Author:

adejayasutisna1@gmail.com

The Asia Pacific Journal of Management Studies

Volume 10 Nomor 1

Januari – April 2023

Hal. 19 – 26



©2023 APJMS. This is an Open Access Article distributed the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Ada kesepakatan di antara praktisi sumber daya manusia (SDM) bahwa komitmen organisasi memberikan banyak manfaat bagi organisasi (Salloum et al., 2019). Karenanya komitmen organisasi menjadi pertimbangan utama bagi manajemen SDM saat merancang praktik SDM (Kidd & Green, 2006). Semakin baik komitmen yang dibentuk dalam suatu organisasi dapat membentuk kinerja yang berkualitas (Luthans, 2010).

Karenanya peran atasan dalam meningkatkan komitmen pegawai dengan cara memberi contoh moral yang merupakan peran etis terhadap para pegawai, memberikan inspirasi dan memerhatikan kesejahteraan pegawai sehingga pegawai merasa puas dan menyenangi pekerjaannya. Para peneliti menyatakan bahwa faktor kepemimpinan etis, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi (Kim & Brymer, 2011; Mekpor Benjamin, 2017).

Para eksekutif Pemda Kabupaten Lebak dituntut memiliki dua perilaku kepemimpinan yaitu etis dan transformasional. Prinsip utama dari kepemimpinan ini membentuk setiap bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan pola sistem yang ditransformasikan atasan. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, dan Hulin (2017) bahwa pengaruh transformasional dijelaskan oleh perasaan bawahan terhadap tugasnya dan keberadaan penting dalam kelompoknya.

Kyoo dan Jeung (2012) mempertegas bahwa ada keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi di tempat kerja. Secara khusus, Keskes, Sallan, Simo, dan Fernandez (2018) menyatakan bahwa

kepemimpinan transformasional adalah cara memotivasi pegawai dengan cara penghargaan berwujud (uang dan status) dan penghargaan tak berwujud (pengembangan pribadi, pengakuan, peningkatan harga diri). Temuan empiris tentang studi masih berfokus pada aspek dasar yang menjadi deternimasinya, namun belum banyak peneliti yang mengkaji tentang mekanisme pengaruh secara memadai (Gillet & Vandenberghe, 2014).

Komitmen organisasi dirasakan sebagai ikatan psikologis yang dimiliki karyawan dengan beberapa target pekerjaan sebagai entitas sosial (Klein, Becker, dan Meyer, 2012). Komitmen terhadap entitas lebih dikonseptualisasikan oleh komitmen afektif (Meyer & Herscovitch, 2001). Komitmen pada pekerjaan terpicu secara dominan pada individu untuk mencari nafkah (Kidd dan Green, 2006). Secara rinci mengenai definisi komitmen organisasi telah dijelaskan oleh Luthans (2010), setidaknya ada tiga indikator penting yang dapat mengkonstruksinya yaitu: upaya kuat untuk bertahan, membela organisasi, dan menerima keputusan organisasi.

Perspektif pembelajaran sosial, kepemimpinan etis memberikan bimbingan etis dan pemodelan peran, dan menginspirasi praktik moral kepada pegawai/bawahan yang berdampak terhadap optimisme, otonomi kerja, keterlibatan kerja, komitmen afektif, keadilan, dan kinerja tugas (Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Piccolo et al., 2010; Walumbwa et al., 2011). Hal yang paling penting adalah memiliki dampak positif pada hasil kerja pegawai (Demirtas, 2013). Sebagian besar peneliti telah mulai menggali peran yang dimainkan oleh kognisi moral (identitas moral, tanggung jawab yang dirasakan, dan kesetaraan moral) dalam menerjemahkan

kepemimpinan etis ke dalam hasil individu (Piccolo et al., 2010; Walumbwa et al., 2011).

Khan, Asghar, dan Zaheer (2014) melihat kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memfasilitasi karyawan dengan memberikan motivasi, pembinaan, dan pendampingan untuk menjadi bagian dari anggota organisasi. Menurut Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003) pemimpin transformasional merangsang bawahannya untuk membuat persepsi tentang kepemimpinan dengan cara pandang baru karena ada rangsangan intelektual. Kepemimpinan yang ideal adalah kemampuan pemimpin untuk membangun loyalitas dan pengabdian di antara anggota tim, membantu mereka mengidentifikasi diri dengan pemimpin (Men & Stacks, 2013; Piccolo & Colquitt, 2014).

Terlepas dari meningkatnya jumlah studi yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan, kepuasan pegawai, dan komitmen pegawai Pemerintahan Daerah di Indonesia, penelitian terbatas telah dilakukan pada pemimpin etis dan pemimpin transformasional dengan nilai-nilai mereka dikomunikasikan kepada pegawai di organisasi pelayanan publik. Studi ini, kemudian, mencoba untuk mengisi kekosongan ini dengan menguji pengaruh baik secara parsial maupun simultan kepemimpinan etis, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada pegawai Pemerintahan Daerah Kabupaten Lebak.

METODE PENELITIAN

Tempat penelitian ini dilaksanakan di Pemerintahan Daerah Kabupaten Lebak (Pemda Kabupaten Lebak), Jalan Siliwangi Pasir Ona No. 03 Rangkasbitung Kabupaten Lebak Provinsi Banten.

Penelitian ini dirancang untuk mengakomodasi analisis korelasional menguji pengaruh. Kami menyusun kuesioner untuk memperoleh data yang dapat mencerminkan setiap variabel dengan menggunakan 32 pernyataan. Untuk menguatkan informasi sampel kami mengumpulkan beberapa data tentang variabel demografis seperti gender, usia, tingkat pendidikan, lama kerja dan jabatan.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, dengan tujuan melakukan survei sikap dan pendapat dalam lingkup regional (Donald, Jacobs, & Sorensen, 2006, p. 156). Penyusunan instrumen ditempuh melalui beberapa cara, yaitu; (1) menyusun indikator variabel penelitian; (2) menyusun kisi-kisi instrumen; (3) melakukan uji coba instrumen; dan (3) melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Tabel 1 Indikator Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator
Komitmen Organisasi	Afektif
Kepemimpinan Etis	Kontinuitas
	Orientasi pada orang
	Integritas
	Panduan etika
Kepemimpinan Transformasional	Visi
	Stimulasi intelektual
	Kepemimpinan suportif
	Pengakuan pribadi

Sumber: Meyer dan Allen (1984); Brown et al. (2005); Rafferty dan Griffin (2004)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Usia sebagian besar responden pada pegawai Pemda Lebak antara 41-50 tahun (44,4%) dan 25-40 (40,0%) tahun. Namun demikian masih terdapat 15,6% pegawai berusia 51 tahun keatas. Distribusi gender menunjukkan varitas yang cukup tinggi untuk dengan jumlah pegawai

wanita sebanyak 41 orang (45,6%), sedangkan pegawai pria sebanyak 49 orang (54,4%). Pengalaman responden dalam bekerja rata-rata lebih dari lima tahun, sebanyak 66 orang berpengalaman antara 2-10 tahun (73,3%). Sedangkan 17 orang memiliki masa kerja antara 11– 15 tahun (18,9%), dan sisanya sebanyak 7 orang (7,8%) telah bekerja lebih dari 15 tahun. Tingkat pendidikan pegawai rata-rata berpendidikan sarjana sebanyak 59 orang (65,6%), bahkan sudah cukup banyak berpendidikan magister (34,4%).

Tabel 2 Demografi responden

Variabel	Pegawai	Persentase (%)
Gender		
Wanita	41	45,6
Pria	49	54,4
Usia		
25-40 tahun	36	40,0
41-50 tahun	40	44,4
51-60 tahun	14	15,6
Pendidikan		
D4/S1	59	65,6
S2	31	34,4
Pengalaman kerja		
2-10 tahun	66	73,3
11 - 15 tahun	17	18,9
di atas 15 tahun	7	7,8

Sumber: Data primer diolah (2020)

Tabel 3 Statistik deskriptif

Variabel	Mean	Std. Dev
Kepemimpinan etis	2,65	0,53
Kepemimpinan transformasional	3,23	0,50
Kepuasan kerja	3,84	0,62
Komitmen organisasi	3,38	0,47

Sumber: Data primer diolah (2020)

Penelitian kami mampu menemukan bukti yang signifikan tentang pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitian ini diperkuat oleh Kim dan Brymer (2011) menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan etis dapat meningkatkan komitmen organisasi. Jika atasan integritas, standar etika, dan perlakuan yang adil terhadap pegawai maka pegawai akan merasa puas dan berkomitmen. Senada dengan temuan Kalshoven, Den Hartog, dan de Hoogh (2011) bahwa diharapkan pemimpin unit kerja Pemda Kabupaten Lebak berperilaku; (1) adil dalam hal tindakan yang berintegritas dalam mengatasi berbagai masalah pekerjaan dan memperlakukan pegawai dengan adil; (2) memberikan peran kepada pegawai dalam pengambilan keputusan harian yang tidak bersifat strategis dan mendengarkan gagasan para pegawai; (3) memberikan peran tanggung jawab kepada pegawai atas pekerjaan yang dilakukannya, sehingga pegawai tahu dan paham standar pekerjaan; (4) mencerminkan kepedulian, menghormati, dan mendukung pegawai; (5) menepati janji dan bertingkah laku secara konsisten dapat dipercaya; dan (6) menyampaikan standar perilaku etis meliputi komunikasi tentang etika, penjelasan aturan etika, dan perilaku etis di antara pegawai.

Temuan selanjutnya adalah adanya pengaruh yang bersifat positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Yucel, McMillan, dan Richard (2014) yang menguatkan pendapat penelitian sebelumnya (Braun, Peus, Weisweiler, dan Frey, 2013) yang mengidentifikasi bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen organisasi. Secara tersirat pendapat ini menanggapi peran penting

seorang pimpinan dalam menggerakkan perilaku bawahannya. Kemampuan pimpinan dalam membangun kepercayaan bawahan sehingga mau memberikan kinerja yang diharapkan dapat mewarnai pemimpin transformasional dalam menjalankan tugasnya.

Hasil kami sependapat dengan Keskes, Sallan, Simo, dan Fernandez, (2018), bahwa pemimpin unit kerja Pemda Kabupaten Lebak meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dengan melakukan; (1) internalisasi dan mendefinisikan visi, misi, dan tujuan unit kerja kepada pegawai berdasarkan nilai-nilai unit kerja secara khusus dan nilai-nilai Pemda Kabupaten Lebak secara umum; (2) komunikasi yang menginspirasi kepada pegawai dengan menggunakan pernyataan positif sehingga dapat membangkitkan motivasi pegawai; (3) kepedulian terhadap pegawai dan mempertimbangkan kebutuhan individu pegawai; (4) stimulasi intelektual, dengan meningkatkan kemampuan pegawai untuk bekerja dengan cara baru; dan (5) penghargaan pribadi secara eksplisit menghargai dan memuji upaya dan pencapaian pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pimpinan unit kerja Pemda Kabupaten Lebak sebaiknya menerapkan gaya manajemen transformasional dengan melibatkan pegawai dalam setiap kegiatan unit kerja Pemda Kabupaten Lebak, termasuk juga pengambilan keputusan harian. Karakter pimpinan dalam organisasi secara pribadi dapat menggairahkan etos kerja pegawainya, secara jangka panjang dapat menumbuhkan komitmen terhadap pekerjaannya. Temuan penelitian kami mendukung pemikiran Peus, Weisweiler, dan Frey (2013) yang mengidentifikasi bahwa pentingnya kepemimpinan transformasional dalam membangun

komitmen organisasi para karyawan. Dengan demikian jelaslah bahwa semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kualitas komitmen organisasi.

Kami menemukan bukti empiris pengaruh parsial kepuasan kerja yang diperoleh pegawai terhadap komitmen organisasi. Bukti ini memperkuat pendapat Bangwal, Tiwari, dan Chamola (2017) tentang peran kepuasan kerja sebagai determinan yang kuat untuk membentuk komitmen organisasi. Bertentangan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi sebagai penyebab utama kepuasan kerja (Song et al., 2015), penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penyebab dari komitmen organisasi, yaitu konsisten dengan Fu, Deshpande, dan Zhao, (2011).

Kelima dimensi yang dikemukakan Luthans (2010) (gaji, promosi, rekan kerja, pengawasan, dan pekerjaan) memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Fu, Deshpande, & Zhao, 2011; Mosadeghrad & Ferdosi, 2013; Valaei & Rezaei, 2016). Hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi praktisi dalam beberapa hal. Pertama-tama, hasil menunjukkan sejauh mana pegawai Pemda Kabupaten Lebak puas dengan pekerjaan mereka dari berbagai perspektif (sifat pekerjaan, imbalan, rekan kerja, promosi, dan atasan). Kedua, hasil penelitian ini menunjukkan apa relevansi masing-masing aspek pekerjaan dengan tingkat komitmen karyawan (komitmen normatif, komitmen afektif, dan komitmen kontinyu).

Tabel 4 Rangkuman hasil uji linieritas

Variabel	α	Uji Prasarat			
		Uji t		Uji F	
		β	Signifikan	Nilai F	Signifikan
X ₁	13,05	0,66	0,000	105,39	0,000
X ₂	11,7	0,59	0,000	58,266	0,000
X ₃	6,30	0,6	0,000	307,7	0,000

Sumber: Data primer diolah (2020)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, kami memberikan beberapa kesimpulan yang mengarah terhadap pembuktian hipotesis yang diajukan. Kami menyimpulkan bahwa secara parsial kepemimpinan etis memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan etis akan meningkatkan komitmen organisasi. Demikian juga dengan kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasi secara positif signifikan. Secara signifikan kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi. Kesimpulan secara simultan terdapat pengaruh positif kepemimpinan etis, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangwal, D., Tiwari, P., & Chamola, P. (2017). Workplace design features, job satisfaction, and organization commitment. *SAGE Open*, 7(3). <https://doi.org/10.1177/2158244017716708>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Donald, A., Jacobs, L. C., & Sorensen, C. (2006). *Introduction to Research in Education* (8th ed.). Cengage Learning.
- Fu, W., Deshpande, S. P., & Zhao, X. (2011). The Impact of Ethical Behavior and Facets of Job Satisfaction on Organizational Commitment of Chinese Employees. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 537–543. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_260-1
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21192>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Journal of Applied Psychology of Continuity and of Change A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 1–19.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & de Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>

- Kidd, J. M., & Green, F. (2006). The careers of research scientists: Predictors of three dimensions of career commitment and intention to leave science. *Personnel Review*, 35(3), 229–251. <https://doi.org/10.1108/00483480610656676>
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Kyoo, B., & Jeung, J. H. J. Y. C.-W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564–582.
- Luthans, F. (2010). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. In *Essentials of Management of Nursing Service and Education* (12th ed). McGraw-Hill. <https://doi.org/978-0-07-353035-2>
- Mekpor Benjamin. (2017). Article information: Leadership styles and voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector Abstract Paper type Research paper. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 74–88.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Mosadeghrad, A., & Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Materia Socio Medica*, 25(2), 121. <https://doi.org/10.5455/msm.2013.25.121-126>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Salloum, S. A., Al-Emran, M., Shaalan, K., & Tarhini, A. (2019). Factors affecting the E-learning acceptance: A case study from UAE. *Education and Information Technologies*, 24(1), 509–530. <https://doi.org/10.1007/s10639-018-9786-3>
- Song, H. J., Lee, H. M., Lee, C. K., & Song, S. J. (2015). The Role of CSR and Responsible Gambling in Casino Employees’ Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Customer Orientation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(4), 455–471. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.877049>
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: an empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663–1694. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Yucel, I., McMillan, A., & Richard, O. C. (2014). Does CEO transformational leadership influence top executive normative

commitment? *Journal of Business
Research*, 67(6), 1170–1177.
[https://doi.org/10.1016/j.jbusres.20
13.05.005](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.005)