

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS, IKLIM ORGANISASIONAL, PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL**

**Zulfa Uliani**

Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia  
Email: ulianizulfa@gmail.com

**Hunik Sri Runing Sawitri**

Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia  
Email: feb@unit.uns.ac.id

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis, iklim organisasional, persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen organisasional. Review literatur dilakukan dalam upaya mengidentifikasi variabel-variabel yang digunakan untuk membangun model konseptual. Temuan yang diharapkan yaitu kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap iklim organisasional, kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasional, iklim organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, serta persepsi dukungan organisasional (POS) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini menjelaskan teori pembelajaran sosial (SLT) dan teori kognif sosial (SCT) dalam konteks perilaku individu. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi secara teoritis dan dapat digunakan untuk studi di masa yang akan datang.

**Kata kunci :** Kepemimpinan etis, iklim organisasi, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasional

### **Pendahuluan**

Pada era globalisasi saat ini, sektor pariwisata merupakan sebuah industri terbesar dan terkuat dalam pembangunan ekonomi global. Pariwisata dipandang sebagai sektor yang dapat membuka usaha baru dan lapangan kerja serta meningkatkan pendapatan masyarakat. Kota Batam merupakan salah satu Kota di Indonesia yang sering dikunjungi oleh wisatawan asing, dikarenakan salah satu pintu masuk bagi wisatawan domestik dan mancanegara untuk berpergian keluar negeri. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Batam, mencatat bahwa jumlah wisatawan mancanegara yang berkunjung dari Bulan Januari sampai dengan Agustus 2023 sebanyak 973.900 jiwa. Berdasarkan data pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Batam bahwa wisatawan mancanegara asal Singapura yang paling

mendominasi yaitu sebanyak 538.508 jiwa ([www.batamkota.bps.go.id](http://www.batamkota.bps.go.id)). Kunjungan wisatawan mancanegara ke Kota Batam umumnya untuk kegiatan bisnis atau rekreasi. Oleh karena itu, penyediaan fasilitas yang mendukung seperti akomodasi untuk penginapan menjadi sangat penting.

Para pemimpin perusahaan khususnya pada sektor perhotelan harus mampu melihat peluang dan mempertahankan karyawan yang berbakat di dalam perusahaan, agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Kepemimpinan berperan penting dalam memastikan keberhasilan suatu organisasi (Xanthopoulou & Karampelas, 2020). Pada penelitian yang dilakukan oleh Mishra dan Tikoria (2021) menunjukkan bahwa pentingnya iklim organisasi, karena mempengaruhi komitmen di antara para dokter di India. Dokter tidak pergi kerja untuk mendapatkan uang atau beban kerja, tetapi karena pimpinan yang tidak etis dan lingkungan kerja yang buruk. Pemimpin merupakan panutan bagi bawahannya tentang jenis perilaku yang dipandang dapat diterima secara etis dan bagaimana masalah dan pertanyaan etis harus ditangani (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Menurut Kurtessis *et al.* (2015), persepsi dukungan organisasional muncul ketika, pemimpin yang beretika diharapkan menunjukkan sifat-sifat pribadi (misalnya integritas, dapat dipercaya dan adil) ketika terlibat dan menjaga hubungan dengan bawahan di tempat kerja.

Teori pembelajaran sosial (SLT) dari Bandura (2001) menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis. SLT mengemukakan bahwa individu mempelajari perilaku dengan mengamati perilaku orang lain melalui *role model* (Bandura, 1977). Ketika mempertimbangkan panutan yang ideal, individu cenderung melihat dan meniru perilaku panutan yang kredibel dan menarik. Teori kognitif sosial (SCT), merupakan perluasan dari teori SLT yang mengemukakan bahwa karyawan mengamati perilaku pemimpinnya dan kemudian merefleksikan perilaku mereka sendiri untuk belajar dari perilaku pemimpin. Hal ini kemudian terwujud dalam perilaku dan pengambilan keputusan mereka. Demikian pula, pemimpin yang menunjukkan perilaku tidak etis kemungkinan besar akan mempengaruhi karyawannya untuk melakukan perilaku tidak etis.

## **Teori dan Metodologi**

### ***Core Theory***

Teori yang mendasari penelitian ini adalah teori kognitif sosial (SCT). Teori ini merupakan pengembangan dari Teori pembelajaran sosial (SLT). Teori kognitif sosial (SCT) atau dikenal dengan istilah *observational learning* yang dikemukakan oleh Albert Bandura (2001) bahwa suatu pembelajaran adalah ketika seseorang dapat mengamati dan meniru perilaku yang dialami oleh orang lain atau yang sering disebut sebagai modeling. Terdapat empat proses yang mempengaruhi sebagai berikut:

1. Proses Atensional, menganggap belajar adalah proses yang berlangsung dengan diamati dan dipelajari.
2. Proses Retensional, dimana informasi secara simbolis melalui dua cara yaitu secara imajinatif dan verbal.
3. Proses Pembentukan Perilaku (*behavioral production process*), menentukan sejauh mana hal-hal yang telah dipelajari akan diterapkan dalam tindakan atau performa.
4. Proses Motivasional, memiliki dua fungsi utama. Pertama, menciptakan ekspektasi dalam diri pengamat bahwa jika bertindak seperti model yang dilihatnya diperkuat untuk aktivitas tertentu, maka akan diperkuat juga. Kedua, bertindak sebagai insentif untuk menerjemahkan belajar ke kinerja.

### **Kepemimpinan Etis**

Kepemimpinan etis mengacu kepada tampilan perilaku etis, konsisten dengan norma-norma yang sesuai, serta terlihat melalui tindakan dan hubungan pemimpin (Brown *et al.*, 2005). Menurut Treviño, Brown, dan Hartman (2003), integritas dan kejujuran adalah karakteristik dari seorang pemimpin yang etis, selain itu juga perhatian pemimpin terhadap orang-orang dan perlakuan yang adil terhadap karyawan, kepemimpinan etis juga mencakup pengambilan keputusan yang berprinsip, mengkomunikasikan harapan etis kepada pengikut, dan menggunakan penghargaan serta hukuman untuk pengikut bertanggung jawab atas perilaku.

### **Iklim Organisasional**

Iklim organisasi mencerminkan makna bersama karyawan pada pengalaman di tempat kerja, termasuk persepsi bersama tentang apa yang diharapkan, didukung, dan dihargai oleh organisasi (Ancarani *et al.*, 2018). Iklim organisasi membantu membentuk konteks sosial tempat kerja, yang pada gilirannya mendukung atau gagal mendukung proses yang mendorong inovasi dan kesuksesan (Ostroff *et al.*, 2013). Maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasional adalah persepsi yang dimaknai oleh karyawan tentang bagaimana kebijakan organisasi dan dukungan serta menghargai karyawannya.

### **Persepsi Dukungan Organisasi (POS)**

Persepsi Dukungan Organisasi (POS) adalah keyakinan umum karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan (Eisenberger, *et al.*, 1986). POS merupakan sebuah keyakinan umum karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan (Shore, Coyle-shapiro, Chen, & Tetrick, 2009). Maka dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasional merupakan keyakinan atau persepsi karyawan tentang dukungan, penghargaan dan perhatian yang diberikan oleh organisasi.

### **Komitmen Organisasional**

Menurut Mathis (2008), komitmen organisasi adalah karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Mayer (2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan emosional yang memotivasi pekerja untuk terus proaktif dan setia sebagai anggota organisasi untuk nilai-nilai, tujuan dan budaya. Berdasarkan pandangan ini, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang berkontribusi untuk mempertahankan dan mensosialisasikan karyawan dalam organisasi dan membantu mencapai tingkat kepuasan kerja dan kinerja profesional yang optimal (Sungu, Weng, Hu, & Kitule, 2019).

## **Metode**

Penelitian ini menyajikan tinjauan literatur tentang kepemimpinan etis, iklim organisasi, persepsi dukungan organisasional terhadap komitmen organisasional. Penelitian menggunakan analisis konten dari penelitian sebelumnya yang diperoleh dari penyedia database jurnal bereputasi Scopus. Langkah pertama dengan memasukkan keyword “*ethical leadership*”, “*organizational climate*”, “*organizational commitment*”, dengan memperkaya model konseptual yaitu menambahkan variabel “*perceived organizational support*”, sebagai variabel dependen. Selanjutnya kedua artikel yang relevan dikaji oleh penulis dan memberikan pendapat terkait dengan proses tersebut serta mengembangkan model penelitian.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Kepemimpinan etis dan iklim organisasional**

Pada penelitian Demirtas dan Akdogan (2014), kepemimpinan etis membentuk iklim etika yang memengaruhi niat untuk keluar di antara karyawan. Sedangkan pada penelitian Flynn (2014) mengungkapkan bahwa perilaku etis pemimpin adalah kondisi yang diperlukan untuk membangun organisasi yang etis. Pada penelitian Stouten *et al.* (2010) bahwa kepemimpinan etis membantu menciptakan iklim kerja yang mendukung bagi karyawan untuk mencegah tindakan intimidasi dan mendorong perilaku pada karyawan. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa dari penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa adanya hubungan yang secara signifikan positif pada kepemimpinan etis dan iklim di dalam organisasi.

H1: Kepemimpinan etis berhubungan positif terhadap iklim organisasional

### **Kepemimpinan etis dan komitmen organisasional**

Penelitian menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi yang rendah mempengaruhi organisasi secara buruk, sementara tingkat yang tinggi mungkin memiliki efek positif (yaitu kinerja yang lebih tinggi, kepuasan yang lebih besar, pergantian yang lebih rendah) (Mathieu & Zajac, 1990). Penelitian sebelumnya

menunjukkan bahwa karyawan menganggap tindakan organisasi, seperti praktik sumber daya manusia yang mendukung sebagai komitmen organisasi kepada mereka (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Pada penelitian lain yang dilakukan oleh Mishra dan Tikoria (2021) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif pada kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional.

H2: Kepemimpinan etis berhubungan positif terhadap komitmen organisasional

### **Kepemimpinan etis dan persepsi dukungan organisasional**

Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai pertunjukan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku Kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown *et al.*, 2005). Karyawan akan membalas ketika diperlakukan secara etis oleh para pemimpin (Brown, Jackson, & Dunford, 2013). Perlakuan etis seperti jujur, adil dan perhatian yang diterima oleh karyawan dianggap sebagai pengalaman kerja yang menguntungkan yang akan meningkatkan POS (Rhoades & Eisenberger, 2002).

H3: Kepemimpinan etis dan persepsi dukungan organisasional

### **Iklim organisasional dan komitmen organisasional**

Komitmen organisasi bertindak sebagai ikatan psikologis untuk organisasi yang mempengaruhi individu untuk bertindak dengan cara yang konsisten dengan kepentingan organisasi (Porter, Steers, & Mowday, 1974). Sejauh ini, penelitian menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi yang rendah mempengaruhi organisasi secara buruk, sementara tingkat yang tinggi mungkin memiliki efek positif, yaitu kinerja yang lebih tinggi, kepuasan yang lebih besar, pergantian yang lebih rendah (Mathieu & Zajac, 1990). Pada penelitian oleh Mishra dan Tikoria (2021) menunjukkan bahwa iklim organisasional berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional.

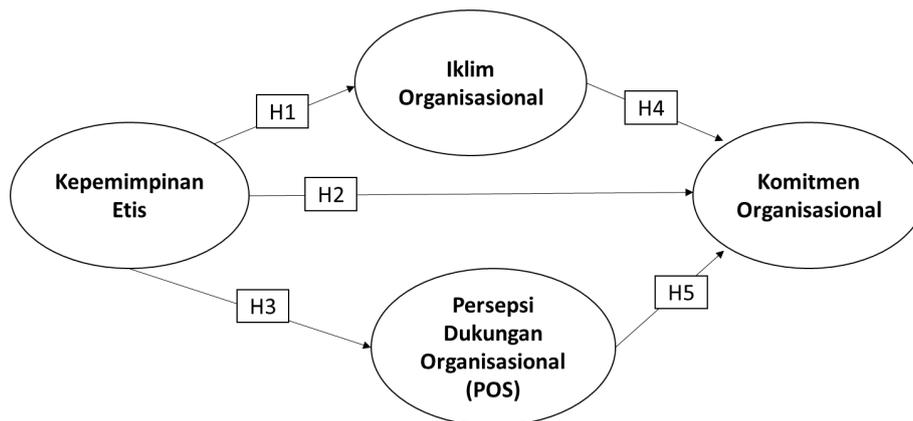
H4: Iklim organisasional berhubungan positif terhadap komitmen organisasional

### Persepsi dukungan organisasional (POS) dan komitmen organisasional

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa komitmen afektif dan hubungan emosional karyawan dapat ditingkatkan dengan dukungan organisasi. Komitmen identik dengan loyalitas karyawan dan telah dikaitkan dengan retensi karyawan. Pada penelitian Arasanmi dan Krishna (2019) menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H5: Persepsi dukungan organisasional berhubungan positif terhadap komitmen organisasional

### Kerangka Konseptual



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

1. H1: Kepemimpinan Etis → Iklim Organisasional
2. H2: Kepemimpinan Etis → Komitmen Organisasional
3. H3: Kepemimpinan Etis → POS
4. H4: Iklim Organisasional → Komitmen Organisasional
5. H5: POS → Komitmen Organisasional

### Kesimpulan

Kepemimpinan menjadi salah satu peran penting untuk kemajuan organisasi, kemampuan dan dukungan yang diberikan kepada karyawan menjadi salah satu alasan

karyawan untuk bertahan dan loyal terhadap organisasi. Pemimpin memiliki otoritas yang besar untuk membuat dan mempertahankan iklim etis dengan mengkomunikasikan langkah-langkah organisasi kepada bawahannya, serta menunjukkan perlakuan interpersonal yang adil. Pemimpin menjadi panutan bagi bawahannya tentang perilaku yang dipandang dapat diterima secara etis dan bagaimana masalah dapat diselesaikan dengan baik.

Berdasarkan analisis konten telah banyak penelitian tentang kepemimpinan etis, iklim organisasional, dan komitmen organisasional. Namun, pada penelitian ini menambahkan variabel persepsi dukungan organisasional sebagai variabel independen. Dengan membentuk kerangka konseptual baru berdasarkan pada penelitian sebelumnya. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan etis, iklim organisasional, persepsi dukungan organisasional (POS) berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini menggunakan sumber database yang terbatas sehingga perlu adanya referensi lain pada topik ini, yang mungkin terlewat pada penelitian ini. Penelitian di masa depan dapat mengeksplor sumber lain yang beragam dan variabel-variabel serta konsep yang lebih menarik.

## Referensi

- Ancarani, A., Mauro, C. Di, Giammanco, M. D., Ancarani, A., Mauro, C. Di, Giammanco, M. D., & Giammanco, M. D. (2018). Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1–11. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491595>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding : perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *51(3)*, 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Bandura, A. (2001). *S OCIAL C OGNITIVE T HEORY : An Agentic Perspective*. 1–26.
- Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. (2013). Ethical Leadership : Assessing the Value of a Multifoci Social Exchange Perspective Controls : 435–449. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1408-1>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing. 97, 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2014). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate , Turnover Intention , and Affective Commitment. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Flynn, G. (2014). The Virtuous Manager : in *Business A Vision for Leadership*. 78(3), 359–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9331-y>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support : A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. XX(X), 1–31. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents , Correlates , and Consequences of Organizational Commitment. 108(2), 171–194.
- Mishra, B., & Tikoria, J. (2021). Impact of ethical leadership on organizational climate and its subsequent influence on job commitment : a study in hospital context. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2020-0245>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational Culture and Climate INTEGRATED MODEL OF CULTURE.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). ORGANIZATIONAL COMMITMENT , JOB SATISFACTION , AND TURNOVER AMONG PSYCHIATRIC TECHNICIANS J. 59(5), 603–609.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations : Perceived Organizational Support , Leader-Member Exchange , and Employee Reciprocity. 81(3), 219–227.
- Stouten, J., Baillien, E., Broeck, V., Camps, J., Witte, H. and Euwema, M. (2010), “Discouraging bullying: the role of ethical leadership and its effects on the work environment”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, pp. 17-27.
- Sungu, L. J., Weng, Q. D., Hu, E., & Kitule, J. A. (2019). How Does Organizational Commitment Relate to Job Performance? A Conservation of Resource

Pengaruh Kepemimpinan Etis, Iklim Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasional terhadap  
Komitmen Organisasional

Perspective How Does Organizational Commitment Relate to Job. Human  
Performance, 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1699562>

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). Human Relations.  
<https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>

Xanthopoulou, P., & Karampelas, D. (2020). The Impact of Leadership on Employee s ' Loyalty and on Organizational Success : Do Transformational and Transactional Leadership Ensure Organizational and Work Commitment ?  
<https://doi.org/10.18483/ijSci.2389>