

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Komitmen Organisasional

2.1.1.1. Definisi Komitmen Organisasional

Organisasi dengan karyawan yang berkomitmen dapat menciptakan lingkungan yang stabil, berkinerja tinggi, dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Menurut Mowday et al. (1982), Komitmen organisasional dapat dicirikan oleh setidaknya tiga aspek utama: keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Sejalan dengan pandangan tersebut, Abuzaid (2018) mendefinisikan komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi tertentu; kemauan untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi atas nama organisasi; kepercayaan penuh dan penerimaan atas nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Komitmen merupakan faktor yang menghubungkan karyawan dengan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Oleh karena itu, komitmen memiliki peran krusial dalam mendorong retensi karyawan, meningkatkan produktivitas, dan membentuk budaya kerja yang positif. Selain itu, komitmen dapat dilihat sebagai: keterikatan terhadap organisasi, yang dicirikan oleh niat untuk tetap berada di

dalamnya; identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi; dan kemauan untuk mengerahkan upaya ekstra atas nama organisasi (Porter et al., 1974).

2.1.1.2. Dimensi Komitmen Organisasional

Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa komitmen dalam hubungan karyawan dengan organisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis, yaitu komitmen terkait dengan orientasi afektif terhadap organisasi, pengakuan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi, dan kewajiban moral untuk tetap berada di organisasi. Kemudian diusulkan tiga model komponen komitmen organisasi, yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

1. Affective Commitment

Affective commitment atau komitmen afektif adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi karena keterikatan emosional dengan organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1990). Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan merasa bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi dan memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Komitmen afektif mengindikasikan sejauh mana karyawan secara psikologis dan emosional terikat, mengidentifikasi diri, dan terlibat dalam organisasi.

2. Continuance Commitment

Continuance commitment atau komitmen berkelanjutan adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran akan biaya yang

terkait dengan meninggalkannya (Allen & Meyer, 1990). Karyawan dengan komitmen ini akan mempertimbangkan biaya yang harus ditanggung apabila mereka ingin meninggalkan organisasi, biaya tersebut seperti kehilangan tunjangan serta peluang karier yang ada. Komitmen berkelanjutan muncul ketika karyawan merasa bahwa mereka akan mendapatkan manfaat jika mereka bertahan dan mereka akan mengeluarkan biaya jika mereka pergi (Yahaya & Ebrahim, 2016). Hal ini sejalan dengan pernyataan bahwa komitmen berkelanjutan terjadi ketika seorang karyawan mempertimbangkan untung ruginya meninggalkan organisasi dan menyadari bahwa kerugian yang dirasakan lebih besar daripada keuntungan yang dirasakan (Addai et al., 2019)

3. *Normative Commitment*

Normative commitment atau komitmen normatif adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya rasa kewajiban (Allen & Meyer, 1990). Menurut Allen & Meyer (1990) karyawan akan memiliki komitmen normatif yang kuat ketika mereka percaya bahwa organisasi mengharapkan mereka untuk loyal. Karyawan juga akan memiliki komitmen normatif yang kuat jika mereka telah dipengaruhi oleh orang lain tentang pentingnya bersikap loyal terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1990). Ini pada gilirannya akan membuat karyawan merasa bahwa organisasi telah berinvestasi begitu banyak pada mereka, dan sebagai balasannya, mereka harus loyal kepada organisasi (Yahaya & Ebrahim, 2016). Melalui komitmen ini, karyawan mungkin tidak memiliki

keterikatan emosional yang kuat tetapi mereka dapat merasa terikat secara moral untuk tetap bertahan di dalam organisasi.

2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dipengaruhi dari beberapa faktor yakni dari faktor individu, karakteristik pekerja, faktor organisasi, dan lingkungan kerja. Yahaya & Ebrahim (2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa beberapa penelitian menggunakan variabel demografis seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan status pernikahan sebagai prediktor komitmen, namun hasil penelitian yang berbeda muncul. Teori peran dan pertukaran mendukung hubungan antara variabel demografis dengan komitmen. Faktor demografis yang penting sebagai anteseden dari komitmen organisasi meliputi usia, jenis kelamin, status pernikahan, tingkat pendidikan, masa kerja, dan gaya kepemimpinan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak dikaji dalam kaitannya dengan komitmen organisasional adalah kepemimpinan etis. Penelitian Addai et al. (2019) menunjukkan pentingnya kepemimpinan etis dalam menumbuhkan sikap produktif terkait pekerjaan seperti komitmen karyawan dan OCB. Penelitian lain yang dilakukan oleh Abuzaid (2018) menunjukkan bahwa ada peningkatan perilaku etis dan kepemimpinan dalam organisasi yang mendorong pertumbuhan komitmen karyawan, upaya ekstra, efektivitas dan kepuasan kerja. Organisasi yang peduli dengan pengembangan organisasi yang beretika dapat menggunakan bukti yang disajikan dalam penelitian

ini bahwa mempromosikan yang beretika dapat membantu meningkatkan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan efektivitas organisasi dengan meningkatkan hasil yang diinginkan karyawan dari komitmen afektif dan normatif, usaha ekstra, efektivitas dan kepuasan kerja.

2.1.2. Kepemimpinan Etis

2.1.2.1. Definisi Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan adalah hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata dan hasil yang mencerminkan tujuan bersama mereka (Daft & Lane, 2018). Kepemimpinan bukan hanya tentang memberikan arahan, tetapi juga tentang membangun kepercayaan, memotivasi, dan menginspirasi orang lain untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus mampu mendengarkan dan memahami kebutuhan serta aspirasi pengikutnya, sehingga mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai pemimpin yang inspiratif, pemimpin mengembangkan visi dan tujuan yang lebih baik bagi bawahan dan organisasi mereka serta mendorong partisipasi karyawan yang membantu untuk mendapatkan rasa hormat dari semua orang (Sharma et al., 2019).

Beberapa kriteria yang relevan untuk menilai pemimpin individu, termasuk nilai-nilai yang dianut, tahap perkembangan moral, niat yang disadari, kebebasan memilih, penggunaan perilaku etis dan tidak etis, dan jenis pengaruh yang digunakan. Menurut Brown & Mitchell (2010), kepemimpinan etis adalah kepemimpinan yang diarahkan oleh rasa hormat terhadap keyakinan dan nilai-nilai

etika serta martabat dan hak-hak orang lain. Pemimpin yang beretika menunjukkan ciri-ciri pemimpin transformasional dan mereka berperan sebagai teladan ideal bagi para pengikutnya berdasarkan rasa hormat terhadap keyakinan dan nilai-nilai etika serta terhadap martabat dan hak-hak orang lain (Avolio et al., 2003).

Kepemimpinan etis mengacu pada peragaan perilaku yang sesuai norma melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Rubin et al., 2010). Karakteristik inti dari pemimpin etis diidentifikasi berdasarkan beberapa perilaku, nilai, dan motif (misalnya, jujur, dapat dipercaya, altruistik, adil). Etika adalah studi tentang standar perilaku dan penilaian moral yang menentukan perilaku mana yang baik dan buruk atau benar dan salah (Abuzaid, 2018). Seperti dengan melalui perilaku yang jujur dan dapat dipercaya nantinya akan membentuk fondasi kuat bagi hubungan dengan karyawan hingga pemangku kepentingan, yang pada gilirannya akan mendorong kolaborasi dan kinerja organisasi.

2.1.2.2. Dimensi Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis adalah gaya kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip-prinsip moral dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial. Kepemimpinan ini diarahkan oleh rasa hormat terhadap nilai-nilai etika, martabat manusia, serta hak-hak setiap individu dalam organisasi. Brown & Mitchell (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan etis berkaitan dengan konsep-konsep seperti kepercayaan, kejujuran, pertimbangan, karisma, dan keadilan. Berdasarkan hal tersebut

kepemimpinan etis memiliki dimensi-dimensi utama yang secara konseptual mempresentasikan kepemimpinan etis, yaitu:

1. *Idealized Influence*

Dimensi ini merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan moral yang menginspirasi bawahan. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal akan menunjukkan keyakinan kuat terhadap nilai-nilai etika dan berperilaku sesuai dengan prinsip moral yang tinggi. Pemimpin seperti ini dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya karena konsisten antara nilai dan tindakan yang ditampilkan.

2. *Character/Integrity*

Karakter dan integritas menjadi pondasi dari kepemimpinan etis. Pemimpin yang berintegritas akan menjunjung tinggi kejujuran dan kepercayaan, serta tetap teguh dalam mempertahankan prinsip moral meski dihadapkan pada tekanan dan tantangan.

3. *Altruism*

Altruisme dalam kepemimpinan etis mengacu pada kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan orang lain, termasuk anggota tim dan masyarakat luas. Dalam hal ini, pemimpin etis lebih menempatkan kepentingan kolektif di atas kepentingan pribadi. Selain itu, mereka juga menunjukkan empati dan kerelaan membantu orang lain tanpa pamrih.

4. *Consideration*

Dimensi ini mencerminkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, perasaan, dan pandangan bawahan. Pemimpin yang menunjukkan

pertimbangan akan membangun hubungan yang suportif serta menciptakan suasana kerja yang baik dan saling menghargai. Melalui sikap ini juga akan memperkuat rasa loyalitas dan keterlibatan karyawan.

5. *Encouragement*

Pemimpin etis memberi dorongan moral dan motivasi secara etis. Pemimpin yang etis memberikan motivasi kepada bawahan dengan cara yang membangun dan memberdayakan mereka. Seiring waktu ini akan memicu terciptanya lingkungan kerja yang mendukung dan pengembangan nilai-nilai etika.

6. *Justice*

Prinsip keadilan tentunya menjadi landasan dalam setiap keputusan dan tindakan pemimpin etis. Ini mencakup tindakan dalam memperlakukan seluruh anggota organisasi secara adil dan konsisten tanpa adanya diskriminasi ataupun perlakuan istimewa. Selain itu, kebijakan juga mencakup pada transparansi dalam kebijakan dan proses evaluasi kinerja.

7. *Accountability*

Akuntabilitas merupakan komitmen untuk bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambil. Ini termasuk dilakukan oleh pemimpin maupun oleh bawahannya. Pemimpin yang etis tidak hanya akan menegakkan standar etika melainkan juga memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami dan menjalankan tanggung jawab moral mereka.

2.1.2.3. Prinsip Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis memiliki lima prinsip yang dikembangkan oleh Northouse (2013) yang mencakup *respect*, *service*, *justice*, *honesty*, dan *community*.

1. *Ethical Leaders Respect Others*

Kewajiban untuk memperlakukan orang lain dengan hormat, yaitu dengan memperlakukan mereka sebagai tujuan dalam diri sendiri, bukan sebagai alat untuk mencapai tujuan diri sendiri. Hal ini mengharuskan kita untuk memperlakukan keputusan dan nilai-nilai orang lain dengan hormat. Pemimpin yang menghargai orang lain juga mengizinkan mereka untuk menjadi diri mereka sendiri yang memiliki keinginan dan hasrat yang unik. Pemimpin harus memberikan kepercayaan pada ide-ide orang lain dan mengakui nilai mereka sebagai manusia. Pemimpin juga harus membangun para pengikutnya untuk menyadari dan mengintegrasikan kebutuhan, nilai, dan tujuan mereka. Selain itu, menghormati orang lain merupakan etika yang kompleks dan melibatkan dalam mendengarkan, berempati, dan toleransi terhadap sudut pandang yang berbeda. Ketika seorang pemimpin menunjukkan rasa hormat kepada bawahan, mereka cenderung merasa dihargai dan kompeten dalam pekerjaan mereka.

2. *Ethical Leaders Serve Others*

Prinsip dari pelayanan mengacu pada teori etika yang didasarkan pada altruisme. Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang altruis, yakni mereka menempatkan kesejahteraan pengikutnya sebagai prioritas utama dalam rencana mereka. Hal ini menerapkan perilaku seperti *monitoring*,

pemberdayaan, pembangunan tim, dan kewarganegaraan di tempat kerja. Tanggung jawab etis pemimpin untuk melayani orang lain mirip dengan prinsip *beneficence* dalam pelayanan kesehatan. Para pemimpin etis memiliki tanggung jawab untuk memperhatikan orang lain, melayani mereka, dan membuat keputusan yang bermanfaat bagi mereka. Prinsip pelayanan telah menjadi fokus utama dalam literatur kepemimpinan yang lebih menekankan pentingnya pelayanan dalam kepemimpinan yang bermoral. Konsep ini juga kemudian diperdalam oleh Greenleaf, yang mengembangkan pendekatan kepemimpinan pelayanan. Dalam gagasannya, Greenleaf menekankan pada kemampuan mendengarkan, berempati, dan permintaan tanpa syarat terhadap orang lain.

3. *Ethical Leaders Are Just*

Pemimpin yang beretika sangat mengutamakan kejujuran dan keadilan dalam memperlakukan bawahan mereka. Keadilan menuntut pemimpin untuk menempatkan isu-isu keadilan sebagai pusat pengambilan keputusan. Untuk mengatur dan mengatasi masalah distribusi sumber daya, para pemimpin harus memastikan manajemen sumber daya yang etis dan bagaimana sumber daya didistribusikan kepada karyawan. Sikap adil dalam mendistribusikan ini mencerminkan etika dan pendekatan pemimpin terhadap isu keadilan. Terdapat juga beberapa prinsip umum, seperti kebutuhan individu, kontribusi sosial, dan kinerja yang digunakan sebagai panduan oleh para pemimpin dalam mendistribusikan manfaat dan beban secara adil dalam organisasi.

4. *Ethical Leaders Are Honest*

Bersikap jujur menjadi penting terutama bagi pemimpin dan dalam hubungan antar manusia. Ketidakjujuran dapat menyebabkan ketidakpercayaan dan kehilangan rasa hormat terhadap pemimpin. Pemimpin yang tidak jujur dianggap tidak dapat dipercaya dan tidak dapat diandalkan. Selain itu kejujuran juga dapat merusak hubungan antara manusia karena menunjukkan ketidakpercayaan terhadap orang lain dan cenderung memanipulasi hubungan. Jujur bukan hanya mengatakan kebenaran sepenuhnya melainkan juga bentuk keterbukaan dengan orang lain dan menampilkan kebenaran secara keseluruhan. Seorang pemimpin harus mengetahui kapan mengungkapkan informasi dan tetap jujur. Pemimpin yang jujur akan menghargai martabat dan kemanusiaan orang lain. Pemimpin yang jujur tidak menjanjikan sesuatu yang tidak pasti, tidak menipu, dan tidak menghindari tanggung jawab.

5. *Ethical Leaders Build Community*

Kepemimpinan adalah sebuah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian ini memiliki makna dimensi etika yang jelas karena mengacu pada tujuan bersama. Tujuan bersama membentuk pemimpin dan pengikutnya untuk menyetujui arah yang akan diambil oleh kelompok. Pemimpin perlu mempertimbangkan tujuan seperti tujuan bersama dan tujuan pengikut sambil bekerja menuju tujuan yang sesuai dengan keduanya. Kepedulian terhadap kebaikan bersama di mana pemimpin tidak

dapat mengeluarkan kehendak mereka kepada orang lain. Kepemimpinan yang beretika akan mempertimbangkan tujuan setiap orang yang terlibat dalam kelompok dan mengetahui kepentingan masyarakat dan budaya. Kepemimpinan etis berfokus pada kebajikan kewarganegaraan dan membangun tujuan moral yang lebih tinggi. Pemimpin yang melayani berkomitmen dalam membangun komunitas. Setiap perubahan harus mempertimbangkan dampaknya terhadap organisasi, komunitas, dan masyarakat secara luas. Artinya, pemimpin yang beretika akan mengutamakan pada kebaikan bersama.

2.1.2.4. Dampak Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis sering dianggap lebih berdampak pada karyawan daripada untuk mengukur kinerja organisasi (Yukl & Gardner III, 2019). Namun, dampak kepemimpinan etis pada tingkat individu dan organisasi kadang-kadang dapat menunjukkan hubungan yang konsisten. Misalnya, kepemimpinan yang berprinsip etika dapat membangun kepercayaan dan komitmen yang tinggi di antara karyawan. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan dan berdampak positif pada pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan, termasuk pada peningkatan produktivitas dan kinerja keuangan.

Selaras dengan pandangan tersebut, Sharma et al. (2019) menekankan bahwa pemimpin yang beretika akan memotivasi pengikutnya untuk menciptakan perilaku positif dan hasil yang menguntungkan bagi kepentingan organisasi. Pemimpin memainkan peran utama dalam menciptakan dan mempertahankan iklim organisasi

yang etis melalui pengenalan dan penerapan pada nilai-nilai moral yang sehat ke dalam sisten dan budaya kerja. Ketika nilai-nilai etika ini diimplementasikan secara menyeluruh ke dalam praktik kerja organsiasi sehari-hari maka akan terbentuk lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, rasa saling percaya, dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Kondisi ini pada akhirnya akan menciptakan komitmen organisasi karyawan.

2.1.3. Iklim Organisasional

2.1.2.5. Definisi Iklim Organisasional

Iklim organisasional merujuk pada persepsi karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi serta pola interaksi dan perilaku yang terbentuk di dalamnya (Patterson et al., 2005). Iklim organisasional menggambarkan serangkaian sifat terukur dari lingkungan kerja, yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan ini dan diasumsikan memengaruhi motivasi dan perilaku mereka (Addai et al., 2019). Iklim ini mencerminkan persepsi kolektif karyawan terhadap kebijakan, praktik serta prosedur organisasi yang berlaku, dan bagaimana hal-hal tersebut diinterpretasikan dalam konteks keseharian kerja. Iklim organisasional yang baik dan optimis memberikan inspirasi bagi karyawan sehingga meningkatkan cita-cita kepemimpinan dalam memprediksi sikap kerja (Addai et al., 2019). Lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya memperkuat hubungan antar individu di dalam organisasi, tetapi juga menciptakan rasa aman secara psikologis yang juga penting bagi perkembangan potensi diri dan pencapaian kinerja secara optimal.

Iklm organisasional pada awalnya berperan penting dalam membantu individu untuk memahami lingkungan psikologis dan sosial dari tempat kerja mereka sehingga mereka dapat menyesuaikan diri secara lebih afektif. Menurut Tagiuri et al. (dalam Singh & Waldia, 2024), iklim organisasional adalah suatu ciri jangka panjang dari lingkungan internal suatu organisasi yang dialami oleh para anggotanya, membentuk perilaku mereka, dan dapat dicirikan oleh serangkaian atribut tertentu. Dengan demikian, iklim organisasional tidak hanya berperan sebagai cerminan suasana kerja saja, melainkan juga sebagai kerangka referensi yang dapat memengaruhi bagaimana individu berperilaku, berinteraksi, dan berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama.

2.1.2.6. Iklim dan Budaya

Dalam beberapa tahun, banyak peneliti yang telah mempelajari persamaan dan perbedaan antara iklim dan budaya. Meskipun keduanya sering kali berkaitan, keduanya memiliki karakteristik yang berbeda secara konseptual maupun fungsional. Iklim menyajikan lingkungan sosial dalam istilah yang relatif statis, menggambarkan dalam istilah serangkaian dimensi yang tetap dan dapat dimodifikasi (Mishra & Tikoria, 2021). Iklim mencerminkan persepsi sementara yang terbentuk berdasarkan pengalaman langsung para anggota terhadap kebijakan, prosedur, dan praktik organisasi yang sedang berjalan. Oleh karena itu, iklim sering dipandang sebagai sesuatu yang bersifat sementara, dapat diubah, dan umumnya terbatas pada beberapa elemen lingkungan sosial yang secara sadar dapat dirasakan oleh anggota organisasi.

Berbeda dengan iklim, budaya organisasional bersifat lebih mendalam, stabil, dan berakar kuat dalam sistem nilai, keyakinan, serta norma-norma yang telah lama berkembang di dalam organisasi. Budaya membentuk kerangka berpikir dan perilaku anggota organisasi dalam jangka panjang, sedangkan iklim lebih menggambarkan persepsi yang berkembang dalam jangka pendek terhadap pengalaman kerja sehari-hari. Oleh karena itu, pemahaman yang jelas mengenai perbedaan antara iklim dan budaya organisasi menjadi hal yang penting. Organisasi dapat memanfaatkan pengelolaan iklim organisasional sebagai salah satu sarana untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, responsif terhadap perubahan, serta mampu mendorong keterlibatan dan produktivitas karyawan secara optimal.

2.1.2.7. Dimensi Iklim Organisasional

Melalui pendekatan *Organizational Climate Measure* (OCM) yang dikembangkan oleh Patterson et al. (2005), iklim organisasional terbagi menjadi empat model kuadran utama. Masing-masing kuadran terdiri dari beberapa dimensi spesifik sebanyak 17 dimensi yang digunakan untuk mengamati persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Empat model kuadran tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Human Relations Model

Human relations model atau model pendekatan hubungan manusia yang berfokus pada orientasi internal dan fleksibilitas dalam menghadapi lingkungan. Pendekatan ini menekankan pada kesejahteraan, pertumbuhan dan komitmen komunitas kerja sebagai prioritas utama dalam pengelolaan

organisasi. Model ini memiliki norma dan nilai yang terkait dengan rasa memiliki, kepercayaan, serta kohesi yang dicapai melalui cara-cara seperti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Mekanisme koordinasi dan pengendalian dalam model ini didasarkan pada prinsip pemberdayaan dan partisipatif aktif. Sementara itu, hubungan interpersonal dibangun di atas dasar kerja sama, kooperatif, dan kepercayaan satu sama lain. Dimensi iklim yang mewakili kuadran ini adalah:

- 1) *Employee welfare* menggambarkan sejauh mana organisasi menunjukkan perhatian dan penghargaan terhadap kebutuhan serta kesejahteraan para pegawainya.
- 2) *Autonomy* merujuk pada sejauh mana pekerjaan dirancang sedemikian rupa sehingga memberi keleluasaan kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya.
- 3) *Participation & Communication* mencerminkan tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang didukung oleh arus informasi yang terbuka dan merata di seluruh bagian organisasi. Kedua aspek ini kemudian digabung dan dikenal sebagai dimensi *Involvement*.
- 4) *Emphasis on training* menunjukkan perhatian organisasi terhadap pengembangan kemampuan dan peningkatan kompetensi kerja karyawan.
- 5) *Integration* mengacu pada adanya kepercayaan dan kolaborasi yang kuat antar unit atau departemen dalam organisasi.

- 6) *Supervisory support* menggambarkan sejauh mana atasan langsung dalam memberikan dukungan, pemahaman, serta memperhatikan kebutuhan bawahannya.

2. *Internal Process Model*

Internal process model atau pendekatan model proses internal yang berfokus pada orientasi internal dan pengendalian yang ketat dalam organisasi. Model pendekatan ini mencerminkan prinsip-prinsip Tayloristik yang menekankan pentingnya sistem formal dan mekanisme kontrol untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efisien dan terorganisir. Model ini menekankan pada stabilitas sehingga ketidakpastian dari lingkungan eksternal cenderung diabaikan atau ditekan seminimal mungkin. Model proses internal mewakili birokrasi klasik di mana koordinasi dan pengendalian dicapai melalui kepatuhan terhadap aturan dan prosedur formal. Terdapat dua dimensi yang mencerminkan model ini, yaitu:

- 1) *Formalization* menunjukkan tingkat perhatian organisasi terhadap penerapan aturan dan prosedur formal sebagai dasar operasional dan pengambilan keputusan.
- 2) *Tradition* menggambarkan sejauh mana organisasi menghargai cara-cara kerja yang sudah mapan dan mempertahankan kebiasaan atau praktik yang telah terbukti stabil dari waktu ke waktu.

3. *Open System Model*

Open System Model atau model pendekatan sistem terbuka berfokus pada orientasi eksternal dan hubungan yang fleksibel dengan lingkungan. Model

pendekatan ini menekankan pada interaksi dan adaptasi organisasi dalam lingkungannya. Dalam pendekatan ini, manajer berperan aktif dalam mencari dan mengelola sumber daya eksternal, serta mendorong inovasi sebagai respons terhadap perubahan dan tuntutan pasar. Model ini berfokus pada kesiapan terhadap perubahan dan inovasi di mana norma dan nilai dikaitkan dengan pertumbuhan, akuisisi sumber daya, kreativitas dan adaptasi. Dimensi iklim yang cenderung mencerminkan orientasi ini adalah:

- 1) *Innovation & Flexibility* mencerminkan sejauh mana organisasi terbuka terhadap perubahan, mendukung pembaruan, serta mendorong munculnya ide-ide baru melalui pendekatan yang kreatif dan adaptif sehingga organisasi mampu menyesuaikan diri secara dinamis dengan tantangan dari lingkungan eksternal.
- 2) *Outward focus* menggambarkan sejauh mana organisasi tanggap terhadap kebutuhan pelanggan serta peka terhadap dinamika pasar secara keseluruhan.
- 3) *Reflexivity* merujuk pada kepedulian organisasi untuk secara berkala meninjau kembali tujuan, strategi, dan proses kerja dalam memastikan kesesuaian dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

4. *Rational Goal Model*

Rational Goal Model atau model pendekatan tujuan rasional berfokus pada orientasi eksternal tetapi dengan kontrol yang ketat di dalam organisasi. Model pendekatan ini mencerminkan model ekonomi rasional dari fungsi organisasi yang menekankan pada produktivitas dan pencapaian tujuan.

Model ini menekankan pada pencapaian tujuan yang jelas dan terukur menjadi orientasi utama. Norma dan nilai dalam model ini dikaitkan dengan produktivitas, efisiensi, pemenuhan tujuan, dan umpan balik kinerja. Dimensi iklim yang mencerminkan model ini adalah:

- 1) *Clarity of organizational goals* menggambarkan sejauh mana organisasi menunjukkan kepedulian terhadap pendefinisian tujuan secara jelas.
- 2) *Effort* mencerminkan seberapa tingkat kesungguhan dan kerja keras yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) *Efficiency* menunjukkan tingkat perhatian organisasi terhadap penggunaan sumber daya secara optimal dalam meningkatkan produktivitas di tempat kerja.
- 4) *Quality* merujuk pada sejauh mana organisasi dalam menekankan pentingnya prosedur yang berkualitas tinggi dan hasil kerja yang memenuhi standar.
- 5) *Pressure to produce* mencerminkan sejauh mana karyawan merasakan tingkat tekanan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan.
- 6) *Performance feedback* menunjukkan adanya mekanisme pengukuran dan evaluasi kerja yang digunakan untuk memberikan informasi kepada karyawan mengenai kinerja mereka.

2.1.2.8. Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasional

Iklim organisasional dipengaruhi oleh berbagai faktor penting di dalam organisasi, seperti gaya kepemimpinan yang diterapkan, budaya organisasional yang dianut, efektivitas komunikasi, struktur organisasi yang dibentuk, kebijakan manajemen yang dijalankan, kualitas hubungan antar karyawan, serta upaya pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara berkelanjutan. Iklim organisasional sendiri merupakan persepsi kolektif karyawan terhadap lingkungan kerja mereka yang terbentuk dari berbagai faktor. Salah satu faktor yang memengaruhi iklim ini adalah gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan etis. Kepemimpinan etis memainkan peran penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan nilai-nilai organisasi. Dalam hal ini, pemimpin tidak hanya menjadi panutan tetapi juga pihak yang berperan penting dalam menentukan arah dan standar perilaku di tempat kerja, yang pada akhirnya akan membentuk karakteristik iklim organisasional (Addai et al., 2019; Mishra & Tikoria, 2021).

Selain kepemimpinan, budaya organisasional juga merupakan fondasi penting dalam pembentukan iklim organisasional. Budaya yang menginternalisasi nilai-nilai etis akan menciptakan iklim yang mendukung perilaku positif dan meningkatkan komitmen karyawan (Çemberci et al., 2016). Penelitian Berberoglu (2018) menyatakan bahwa terdapat faktor lain yang memengaruhi iklim organisasional, ini mencakup struktur organisasi, prosedur kerja, serta nilai-nilai informal yang berlaku. Ketiga faktor ini yang berkontribusi pada bagaimana karyawan akan membentuk persepsi terhadap

lingkungan kerja mereka. Lebih lanjut, penelitian Addai et al. (2019) juga menjelaskan bahwa iklim organisasional dipengaruhi pada sejauh mana sebuah organisasi dapat menghargai, mendukung, dan mengharapkan perilaku tertentu. Melalui faktor ini, dapat menunjukkan seberapa konsisten organisasi menerapkan kebijakan dan praktik kerja yang akan berdampak pada keselarasan lingkungan kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>"Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana"</i> (Prince Addai, John Avor, 2019)	Independen: <i>Ethical Leadership</i> Dependen: <i>Employee Commitment, Organizational Citizenship Behaviour</i> Moderasi: <i>Organizational Climate.</i>	Analisis Regresi Hierarki, Deskriptif <i>Cross-Sectional</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan <i>ethical leadership</i> berdampak positif dan signifikan terhadap sikap kerja, yakni komitmen dan OCB. Selain itu, ditemukan bahwa <i>organizational climate</i> memoderasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dengan sikap kerja yang produktif.
2.	<i>"Impact of ethical leadership on organizational climate and its subsequent influence on job commitment: a study in hospital context"</i>	Independen: <i>Ethical Leadership,</i> Dependen: <i>Job Commitment</i>	Pendekatan Kuantitatif dengan <i>Desain Survey Cross-Sectional,</i> Analisis menggunakan SEM melalui	<i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational climate.</i> <i>Organizational climate</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job</i>

	(Bhanu Mishra dan Jyoti Tikoria, 2020)	Mediasi: <i>Organizational Climate</i> ,	SPSS dan AMOS 20	<i>commitment</i> . <i>Ethical leadership</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>job commitment</i> melalui <i>organizational climate</i> sebagai variabel mediasi.
3.	“ <i>The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan</i> ” (Ahmad Nasser Abuzaid, 2018)	Independen: <i>Ethical Leadership</i> Dependen: <i>Organizational Commitment</i>	Metode Kuantitatif dengan Pendekatan Survei. Analisis Korelasi <i>Pearson</i> dan <i>Partial Least Squares (PLS) Path Modeling</i>	Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh <i>ethical leadership</i> secara positif dan signifikan terhadap dua komponen <i>organizational commitment</i> , yaitu komitmen afektif dan komitmen normatif. Di sisi lain, tidak ditemukan pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap komitmen keberlanjutan.
4.	“ <i>The Mediator Effect of Ethical Climate on the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment</i> ” (Murat Çemberci; Mustafa Emre Civelek; Deniz Güne, 2016)	Independen: <i>Ethical Leadership</i> Dependen: <i>Organizational Commitment</i> Mediasi: <i>Ethical Climate</i>	Analisis Regresi Hierarki	<i>Ethical climate</i> memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>organizational commitment</i> secara signifikan.
5.	“ <i>Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance</i> ”	Independen: <i>Organizational Climate</i> Dependen: <i>Organizational Commitment, Perceived</i>	Analisis Regresi Linear, Analisis Korelasi, SPSS	<i>Organizational climate</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> dan <i>perceived</i>

	<i>empirical evidence from public hospitals”</i> (Aysen Berberoglu, 2018)	<i>Organizational Performance</i>		<i>organizational performance.</i>
--	--	-----------------------------------	--	------------------------------------

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Komitmen Organisasional

Pemimpin yang beretika memengaruhi sikap yang berhubungan dengan pekerjaan melalui dua cara. Pertama, pemimpin yang beretika berperan sebagai panutan dengan membuat cita-cita etika menjadi jelas dan bertindak sesuai dengan cita-cita tersebut. Selain itu, mereka menggunakan cita-cita etika yang eksplisit untuk memperkuat perilaku karyawan dengan memberi penghargaan kepada karyawan dan menghukum mereka yang gagal melakukannya dengan cara yang adil (Brown & Mitchell, 2010). Pemimpin yang beretika mempunyai karakteristik seperti mendorong pengambilan keputusan partisipatif, memperlakukan karyawan dengan pertimbangan dan keadilan, dan mendorong keterlibatan kerja yang menjamin komitmen karyawan terhadap organisasi (Yates, 2014 dalam Addai et al., 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Addai et al. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Penelitian Abuzaid (2018) menunjukkan bahwa sejauh organisasi menghargai komitmen organisasi sebagai sumber daya yang berharga, temuan ini memberikan dukungan untuk keuntungan dari kepemimpinan etis di tempat kerja. Dengan demikian, kepemimpinan etis menjadi salah satu faktor

penting dalam menumbuhkan sikap terkait pekerjaan bagi karyawan dalam berkomitmen dengan organisasi.

H1: Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional karyawan

2.3.2. Peran Moderasi Iklim Organisasional dalam Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Komitmen Organisasional

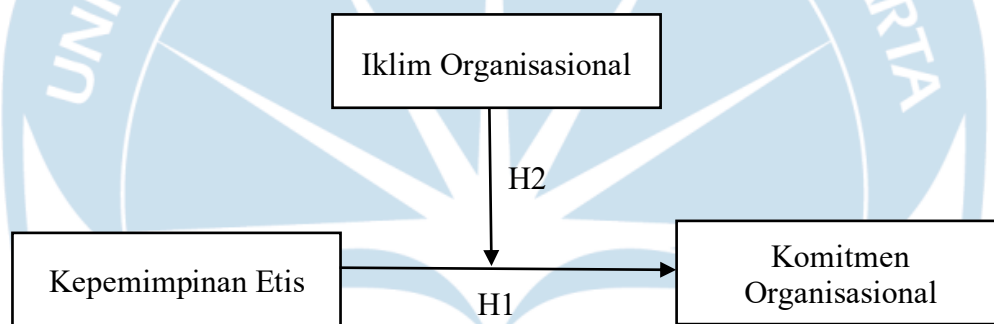
Iklim organisasional dianggap sebagai kontributor signifikan terhadap lingkungan kerja, yang akan menambah sikap terkait pekerjaan (Lu, 2014 dalam Addai et al., 2019)). Iklim organisasional akan mempengaruhi sikap kerja karyawan, baik secara positif maupun secara negatif. Dalam penelitian Addai et al. (2019) menyatakan bahwa iklim organisasional memainkan peran penting dalam bagaimana kepemimpinan etis akan mendorong komitmen di antara karyawan. Penelitian Berberoglu (2018) menemukan iklim organisasional secara signifikan dapat menentukan komitmen organisasional karyawan.

Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian Çemberci et al. (2016) menunjukkan bahwa terdapat peran iklim organisasional dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen organisasi. Seorang pemimpin yang bertindak sesuai dengan perilaku etis tidak cukup untuk menciptakan komitmen organisasi. Untuk membentuk komitmen, organisasi perlu membangun iklim etika terlebih dahulu. Penelitian lain yang dilakukan oleh Mishra & Tikoria (2021) menemukan bahwa kepemimpinan yang etis dalam organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi dan mendorong komitmen di antara pada dokter. Penelitian ini telah

menemukan adanya hubungan langsung di antara kepemimpinan etis dan iklim organisasional, serta hubungan antara iklim organisasi yang baik dan tingkat komitmen yang tinggi.

H2: Iklim organisasional memoderasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional karyawan

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Addai et al. (2019) yang dimodifikasi