

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Organizational Commitment*

a. Pengertian *Organizational Commitment*

Salah satu penentu keberhasilan organisasi yaitu seberapa besar menanamkan dan memperkuat komitmen organisasional pada pegawai dalam organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya kemungkinan akan tetap bertahan di organisasi lebih tinggi dari pada karyawan yang tidak memiliki komitmen. Seseorang dengan komitmen organisasional yang tinggi cenderung menunjukkan sikap dan perilaku yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Allen and Meyer (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Colquitt, *et. al.* (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan menjadi anggota atau meninggalkan organisasi

untuk mengejar pekerjaan lain. Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnaelly (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasional melibatkan tiga sikap, yaitu: identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan loyalitas terhadap organisasi.

Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu sikap yaitu:

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- 3) Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Menurut O'Reilly (1989) komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kewajiban individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Selanjutnya Dessler (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi atau visi organisasi. Sedangkan Robbins (2008) dalam pernyataannya mengungkapkan mengemukakan bahwa komitmen organisasional adalah keadaan di mana seorang karyawan

memihak organisasi tertentu serta tujuan–tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasional merupakan sebuah pengikat individu dengan organisasinya agar tetap bertahan di organisasi, bangga dan menerima nilai-nilai tujuan organisasi serta memihaknya sehingga akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi tersebut

b. Dimensi *Organizational Commitment*

Menurut Allen and Mayer (1990), ada tiga dimensi dalam komitmen organisasional, antara lain:

1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen yang dimiliki karyawan karena adanya perasaan emosional, identifikasi dan keterlibatannya terhadap nilai-nilai di dalam organisasi. Karyawan memiliki keyakinan, keinginan atau kemauan untuk bekerja bukan berdasarkan pertimbangan ekonomi melainkan keinginannya dari dalam diri sendiri.

Menurut Allen and Mayer (1990) terdapat lima (5) indikator yang digunakan untuk menilai komitmen afektif (*Affective Commitment*), yaitu sebagai berikut:

- a) Loyalitas.
- b) Bangga terhadap organisasi tempat ia bekerja.

- c) Ikut andil dalam pengembangan organisasi.
- d) Menganggap organisasinya adalah yang terbaik.
- e) Terikat secara emosional pada organisasi tempat ia bekerja.

2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen yang dimiliki karyawan berdasarkan adanya imbalan yang ditanggung atau nilai ekonomi jika ia meninggalkan organisasinya. Karyawan akan memiliki komitmen untuk bertahan pada pekerjaannya karena ia merasa membutuhkannya atau atas dasar kebutuhan.

Menurut Allen and Mayer (1990) terdapat lima (5) indikator yang digunakan untuk menilai komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*), yaitu sebagai berikut:

- a) Merasa rugi atau kehilangan apabila keluar dari organisasi tempat ia bekerja.
- b) Menganggap bekerja pada organisasi tersebut merupakan suatu kebutuhan.
- c) Tidak tertarik untuk melihat organisasi lain.
- d) Merasa berat untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja.

e) Merasa bahwa bekerja pada organisasi tersebut merupakan kesempatan atau peluang yang terbaik.

3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen karyawan yang berkaitan dengan kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Dalam hal ini seorang karyawan mengambil keputusan untuk bertahan dalam organisasi adalah suatu keharusan atau kewajiban moral.

Menurut Allen and Mayer (1990) terdapat lima (5) indikator yang digunakan untuk menilai komitmen normatif (*Commitment Normative*), yaitu sebagai berikut:

- a) Karyawan merasa memiliki banyak keuntungan apabila bekerja di perusahaan.
- b) Karyawan akan merasa bersalah apabila meninggalkan perusahaan.
- c) Perusahaan layak untuk mendapat loyalitas karyawan.
- d) Karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan karena masih memiliki kewajiban.
- e) Karyawan merasa berhutang banyak pada perusahaan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Commitment*

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional menurut Dyne dan Graham (2005), yaitu:

1) Personal

a) Ciri Kepribadian Tertentu.

Ciri-ciri kepribadian tertentu, seperti optimis, lebih berorientasi kepada tim, senang membantu. Individu seperti itu cenderung akan lebih berkomitmen.

b) Usia dan Masa Kerja

Hal ini berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

c) Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

d) Jenis Kelamin

Wanita cenderung lebih besar dalam menghadapi tantangan untuk mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e) Status Perkawinan

Pegawai sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f) Keterlibatan Kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasional.

2) Situasional

a) Nilai Tempat Kerja

Nilai-nilai kualitas, inovasi, partisipasi dan trust akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat.

b) Keadilan Organisasi

Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c) Karakteristik Pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan tanggung jawab, serta rasa keterikatan organisasi.

d) Dukungan Organisasi

Sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberikan apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Jika organisasi peduli keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi berkomitmen.

3) Posisional

a) Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai berkomitmen, hal ini karena semakin memberikan peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi lebih tinggi.

b) Tingkat Pekerjaan

Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi dan kemampuan aktif terlibat.

Sedangkan menurut Strees (1997) menyatakan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, antara lain:

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti kehandalan dalam berorganisasi di masa lampau dan cara para pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

d. Dampak *Organizational Commitment*

Komitmen organisasional memiliki dampak bagi karyawan maupun organisasi dimana mereka bekerja. Menurut Sopiah (2008) dampak komitmen organisasional antara lain:

- 1) Ditinjau dari sudut organisasi pegawai yang memiliki komitmen rendah akan berdampak pada perilaku *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi, rendahnya kualitas, dan kurangnya loyalitas pada organisasi.
- 2) Ditinjau dari sudut pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

Seorang karyawan yang memiliki sikap komitmen organisasional yang baik maka kinerjanya akan meningkat. Hal ini didasari dengan adanya sikap keterlibatan dalam organisasi dan keinginannya untuk bertahan serta memahami tujuan dari organisasi.

2. *Ethical Leadership*

a. Pengertian *Ethical Leadership*

Etika adalah standar normatif berupa nilai-nilai moral, norma-norma, dan hal-hal yang dianggap baik. Etika berfungsi sebagai panduan atau tuntunan dalam bersikap dan berperilaku

menuju kehidupan yang lebih baik. Pada dasarnya arti hakiki etika adalah determinasi pedoman untuk menjalankan apa-apa yang benar dan tidak melakukan apa-apa yang tidak benar. Dengan demikian menjalankan suatu kehidupan yang beretika diyakini akan membawa kehidupan pada suatu kondisi yang lebih baik, yang tidak merugikan kehidupan di sekitarnya.

Etika menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu kepemimpinan. Dalam organisasi, kepemimpinan yang dinilai baik apabila fungsi-fungsi kepemimpinan dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip beretika sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Greenleaf (1977) untuk pertama kalinya mendefinisikan *ethical leadership* sebagai kepemimpinan yang pada hakikatnya terkait dengan pelayanan atau dikenal sebagai *servant leadership*. Pelayanan yang dimaksudkan disini yaitu pelayanan yang diberikan pimpinan kepada bawahannya yang menjadi tanggungjawab dari seorang pimpinan yang meliputi pengasuhan, mempertahankan, dan memberikan wewenang kepada bawahan. Dalam hal ini, pimpinan harus membantu karyawan agar menjadi lebih baik lagi, bijaksana, dan mampu bertanggungjawab dalam menjalankan segala aspek tugas dan fungsinya. Pernyataan ini diperkuat Burns (1978) yang menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran dan

fungsi yang paling utama untuk meningkatkan kesadaran mengenai masalah etis dan membantu bahwannya untuk menyelesaikan nilai-nilai yang bertentangan.

Kouzes dan Posner (1995) menjelaskan bahwa gagasan terkait dengan *ethical leadership* muncul dikarenakan semakin menurunnya kepercayaan publik kepada para pimpinan, baik itu pimpinan dalam organisasi bisnis maupun pada organisasi politik. Wairawan (2013) menjelaskan kepemimpinan etis sebagai kepemimpinan yang mendemonstrasikan perilaku yang secara normative tepat melalui tindakan-tindakan personal dan hubungan interpersonal, dan promosi perbuatan seperti itu kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pembuatan keputusan.

Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi. Dalam konteks organisasi publik atau pemerintahan, kepemimpinan yang beretika bersinggungan dengan hal makro yakni ideologi, hirarki kekuasaan, pengendalian dan budaya politik, serta perihal mikro yakni penugasan, hubungan personal, isu politik dan pengambilan keputusan. Hal tersebut mempengaruhi konstelasi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dalam rambu-rambu moral

untuk kepentingan layanan publik (Amundsen and de Andrade, 2009). Dalam hal ini, ada lima prinsip kepemimpinan beretika, yakni adil (*fairness*), terbuka (*transparency*), tanggungjawab (*responsibility*), efisiensi (*efficiency*) and tidak ada kepentingan individu (*no conflict of interest*).

b. Indikator Etika Kepemimpinan

Perkembangan etika kepemimpinan di Indonesia terus mengalami dinamika. Masyarakat juga sedang mencari model kepemimpinan yang dianggap baik, peduli, maju atau produktif. Pilihan itu dapat ditemukan di instansi pemerintah, swasta atau masyarakat. Sosok pemimpin tertentu diidolakan dan dianggap beretika, yang berbeda dengan pemimpin lain yang tidak beretika. Berikut ini merupakan indikator-indikator kepemimpinan beretika (Freeman and Stewart, 2006):

- 1) Memiliki pengetahuan akan nilai-nilai moral, dan mampu menjelaskannya serta menjalankan nilai-nilai moral dalam kehidupannya.
- 2) Senantiasa fokus kepada keberhasilan organisasi dibanding kepentingan individu. Pemimpin memahami posisinya di dalam organisasi, dihadapan anggota dan stakeholder. Pemimpin mengenali nilai-nilai perihal keberhasilan orang-orang menuju „mimpi“ keberhasilan organisasi.

- 3) Menemukan orang-orang berintegritas dan mengembangkan kepercayaan kepadanya. Saat ini, yang dipentingkan adalah orang yang berintegritas dan bertanggungjawab, bukan sekedar pintar dan trampil. Mereka inilah yang dapat dipercaya mengembangkan organisasi saat ini dan ke depan.
- 4) Memelihara, menyatakan dan mengembangkan nilai-nilai positif organisasi kepada masyarakat dan stakeholder. Pemimpin perlu mengambil langkah ini untuk membangun komitmen, kepedulian dan tanggungjawab organisasi kepada masyarakat dan stakeholder.
- 5) Mengembangkan mekanisme berbeda pendapat. Hal ini sangat diperlukan untuk mengembangkan inovasi, pengembangan kelembagaan atau alternatif solusi organisasi. Pemimpin perlu turun kebawah menemukan permasalahan teknis dan alternatif solusi dari lapangan.
- 6) Melihat nilai-nilai positif dari sisi atau pengalaman yang lain. Pemimpin perlu mengambil keputusan sulit (termasuk mengorbankan kepentingannya) demi lahirnya benefit bagi wilayah, stakeholder atau orang lain.

3. *Trust*

a. Pengertian *Trust*

Istilah *trust* mengalami perkembangan dari tahun ketahun, dimana semakin banyaknya para ahli yang memaparkan pendapat yang relevan berdasarkan beragam sudut pandang penafsiran. Dimulai dari Rotter (1967) yang menyatakan *trust* merupakan suatu keyakinan bahwa kata atau janji seseorang dapat dipercaya dan seseorang akan memenuhi kewajibannya dalam sebuah hubungan pertukaran. Pernyataan tersebut diperkuat Morgan and Hunt (1994) yang mendefinisikan bahwa *trust* akan terjadi apabila seseorang memiliki kepercayaan diri dalam sebuah pertukaran dengan mitra yang memiliki integritas dan dapat dipercaya. Selanjutnya Mayer, *et. al.* (1995) mendefinisikan *trust* sebagai sebuah kemauan seseorang untuk peka terhadap tindakan orang lain berdasarkan pada harapan bahwa orang lain akan melakukan tindakan tertentu pada orang yang mempercayainya, tanpa tergantung pada kemampuannya untuk mengawasi dan mengendalikannya.

Dari berbagai pernyataan para ahli diatas muncul istilah kepercayaan organisasi yang merupakan pengembangan dari teori-teori kepercayaan sebelumnya. Dimana menurut Shockley, dkk. (2000) kepercayaan organisasi adalah kerelaan organisasi,

berdasarkan pada budaya dan perilaku berkomunikasi dalam hubungan dan transaksi, untuk menjadi rentan terhadap individu, kelompok, atau organisasi lain atas dasar keyakinan bahwa mereka kompeten, jujur, terbuka, peduli, reliabel, dan teridentifikasi dengan tujuan norma dan nilai. Selanjutnya Rousseau, *et. al.* (1998) mendefinisikan kepercayaan organisasi sebagai keadaan psikologis yang terdiri dari intensi untuk menerima penghargaan berdasarkan pengharapan positif dari intensi atau tingkah laku lainnya.

Dalam lingkup organisasi, kepercayaan organisasi merupakan gambaran umum yang diperlihatkan oleh karyawan (Steers, 1977). Hal ini berarti komitmen organisasi menekankan kepada tingkat loyalitas karyawan, maka kepercayaan organisasi menunjukkan bahwa karyawan merasa percaya terhadap organisasi atau perusahaan maupun manajemennya, sehingga karyawan tersebut merasakan komitmennya telah terpenuhi. Jika hal ini tidak tercapai maka karyawan akan merasa gagal dan diabaikan atas peran dan hasil yang telah dicapai oleh karyawan tersebut. Namun ketika organisasi memenuhi komitmennya terhadap karyawan maka antara kedua belah pihak sama-sama tercapai kepuasan dalam membangun komitmen kepercayaan.

Menurut DeJanasz *dkk*, (2012), kepercayaan organisasi merupakan sebuah fondasi penting dalam lingkungan kerja yang sehat. Tanpa adanya kepercayaan organisasi, karyawan akan berfokus pada *self protection* yang akan melemahkan keinginan untuk menjadi kooperatif dan kolaboratif, merusak motivasi, dan menggagalkan produktivitas dan inovasi dalam bekerja. Teori dan penelitian empiris telah menegaskan dimana kepercayaan berperan dalam merespon krisis di dalam organisasi. Menurut Kramer and Tyler (1996), kepercayaan dianggap memiliki pengaruh positif pada tiga aspek kunci dalam perilaku organisasi yaitu: (1) desentralisasi pengambilan keputusan, (2) adanya komunikasi tanpa distorsi, dan (3) muncul kolaborasi.

Selain istilah kepercayaan organisasi, terdapat juga istilah kepercayaan kepada atasan (*trust supervisor*). *Trust supervisor* pertama kali dikemukakan oleh Rosseau (1998), dimana *trust supervisor* didefinisikan sebagai sebuah persepsi karyawan terhadap kinerja atasannya (*supervisor*) dengan menganggap bahwa atasannya adalah sosok yang dapat dipercaya serta menghubungkan keadilan prosedur dengan kinerja atasan mereka.

b. Dimensi *Trust*

Menurut Mayer, *et. al.* (1995) terdapat tiga faktor yang membentuk kepercayaan seseorang terhadap yang orang lain

yaitu kemampuan (*ability*), kebaikan hati (*benevolence*), dan integritas (*integrity*). Ketiga faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan mengacu pada kompetensi dan karakteristik organisasi dalam mempengaruhi dan mengotorisasi wilayah yang spesifik. Dalam hal ini, bagaimana penjual mampu menyediakan, melayani, sampai mengamankan transaksis dari gangguan pihak lain. Artinya bahwa konsumen memperoleh jaminan kepuasan dan keamanan dari penjual dalam melakukan transaksi. Menurut Kim, *et. al.* (2003) *ability* meliputi kompetensi, pengalaman, pengesahan institusional, dan kemampuum dalam ilmu pengetahuan.

2) Kebaikan Hati (*Benevolence*)

Kebaikan hati merupakan kemauan organisasi dalam memberikan kepuasan yang saling menguntungkan antara dirinya dengan konsumen. Keuntungan (*profit*) yang diperoleh organisasi dapat dimaksimumkan, tetapi kepuasan konsumen juga tinggi. Organisasi bukan semata-mata mengejar profit maksimum, melainkan juga memiliki perhatian yang besar dalam mewujudkan kepuasan

konsumen. Menurut Kim, *et. al.* (2003) *benevolence* meliputi perhatian, empati, keyakinan, dan daya terima.

3) Integritas (*Integrity*)

Integritas berkaitan dengan bagaimana perilaku atau kebiasaan organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Informasi yang diberikan kepada konsumen apakah benar sesuai dengan fakta atau tidak. Kualitas produk yang dijual apakah dapat dipercaya atau tidak. Kim, *et. al.* (2003) mengemukakan bahwa *integrity* dapat dilihat dari sudut kewajaran (*fairness*), pemenuhan (*fulfillment*), kesetiaan (*loyalty*), keterus terang (*honestly*), keterkaitan (*dependability*), dan kehandalan (*reliabilty*).

B. Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian, yaitu:

Tabel 1.1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	So-Yun Choi (2014)	<i>CEO Ethical Leadership, Supervisor Ethical Leadership, Organizational Trust, Supervisor Trust, dan Organizational Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ethical leadership of top dan middle manager</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational trust, supervisor trust, dan organizational commitment.</i> • <i>Ethical leadership</i> mempengaruhi <i>organizational commitment</i> melalui

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>organizational trust</i> , akan tetapi <i>ethical leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> melalui <i>supervisor trust</i> .
2.	Kursad Yilmaz (2008)	<i>Organizational Trust</i> dan <i>Organizational Commitment</i>	Diperoleh hasil, bahwa <i>organizational trust</i> berhubungan secara positif dan signifikan terhadap <i>organizational commitment</i>
3.	Elgharyani, et. al. (2013)	<i>Trust, organization citizen behavior</i> , dan <i>organizational commitment</i>	Diperoleh hasil bahwa <i>Trust Organization</i> dan <i>Trust supervisor</i> berhubungan positif terhadap <i>organizational commitment</i> melalui <i>Organization Citizen Behavior</i>
4.	Siegel (2013)	<i>Perceived Supervisor Ethical Leadership</i> , dan <i>Organizational Commitment</i>	<i>Perceived supervisor ethical leadership</i> berhubungan secara positif terhadap <i>employee affective commitment</i> dan <i>employee normative commitment</i> , akan tetapi pada <i>employee continuance commitment</i> tidak diperoleh hubungan.
5.	Yozgat dan Mesekiran (2016)	<i>Perceived Supervisor Ethical Leadership</i> , <i>Trust in Leader</i> , dan <i>Job Satisfaction</i>	Diperoleh hasil bahwa: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>Trust in Leader</i>. • <i>Trust in Leader</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>
6.	Engelbrecht, et. al. (2014)	<i>Trusting, ethical relationship leaders</i> , dan <i>work engagement</i>	Diperoleh hasil bahwa: <ul style="list-style-type: none"> • Terdapat hubungan positif antara <i>Trust</i> dengan <i>Work Engagement</i> • Terdapat hubungan positif antara <i>ethical relationship</i> dengan <i>work engagement</i> • Terdapat hubungan yang positif antara <i>ethical relationship leader</i> dengan <i>Trust</i>

C. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh *CEO ethical leadership* terhadap *organizational commitment*.

Etika dalam organisasi menjadi faktor penentu keberhasilan suatu kepemimpinan. Kepemimpinan yang dinilai baik apabila fungsi-fungsi kepemimpinan dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip beretika, dimana sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi.

Ketika seorang pemimpin tertinggi atau CEO secara konsisten dan tegas menjalankan nilai-nilai organisasi, maka tindakan tersebut tidak menutup kemungkinan akan diikuti juga oleh para karyawan. Dengan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin atau CEO dalam sebuah organisasi, dimana kekuatan tersebut dapat bersifat memaksa, mengatur dan mengontrol segala aktivitas dalam organisasi. Ketika etika kepemimpinan dari seorang CEO dirasa telah sangat baik dalam persepsi karyawan, maka akan berdampak pada semakin kuatnya rasa nyaman karyawan kepada pemimpin dan organisasi. Dengan rasa nyaman tersebut akan memperkuat komitmen organisasi karyawan. Dalam kondisi ini, karyawan akan melakukan

berbagai macam usaha agar organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

Pernyataan tersebut menafsirkan bahwa etika seorang pemimpin dapat berdampak besar terhadap terbentuknya atau semakin kuatnya komitmen organisasi karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Choi (2014) dan Siegel (2013) yang membuktikan bahwa etika kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₁: *CEO ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

2. Pengaruh *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment*.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa *supervisor ethical leadership* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Dalam penelitian Siegel (2013) mengemukakan bahwa *perceived supervisor ethical leadership* berhubungan secara positif terhadap *employee affective commitment* dan *employee normative commitment*. Semakin baik dirasa etika kepemimpinan seorang *supervisor* maka karyawan cenderung akan meningkatkan *organizational commitment*. Perilaku tersebut didorong oleh adanya persepsi positif karyawan kepada *supervisor* dengan dijalankannya nilai-nilai organisasi secara efektif

dan etis. Hal ini akan menghasilkan rasa nyaman dari karyawan, sehingga segala aktivitas organisasi akan diusahakan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan tersebut diperkuat Choi (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *ethical leadership middle manager* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₂: *Supervisor ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

3. Pengaruh *CEO ethical leadership* terhadap *organizational trust*.

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menguji pengaruh *CEO ethical leadership* terhadap *organization trust*. Salah satunya penelitian Choi (2014) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan *ethical leadership of top* terhadap *organizational trust*. Dimana ketika seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya ataupun dalam menjalin hubungan dengan para karyawannya diharuskan untuk selalu menerapkan nilai-nilai yang etis secara konsisten dan tegas, sehingga akan mendorong munculnya sikap positif dari karyawan terhadap pimpinan tersebut. Sikap positif tersebut dapat berupa semakin meningkatnya kepercayaan karyawan kepada pimpinan atas perilakunya dikarenakan karyawan akan merasa bahwa pemimpin

akan senantiasa memperjuangkan hak dan kewajiban mereka di dalam organisasi.

Kepercayaan karyawan kepada pimpinan disini akan berhubungan erat dengan kepercayaan kepada organisasi, dimana kebijakan-kebijakan organisasi tentunya dibuat dan diterapkan oleh para pimpinan organisasi. Sehingga segala sesuatu yang diberikan organisasi kepada karyawannya merupakan kebijakan yang telah ditetapkan pimpinan organisasi. Dengan demikian kepercayaan karyawan akan membawa dampak positif bagi organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh Engelbrecht, *et. al.* (2014) yang dalam penelitiannya mengemukakan bahwa *ethical relationship leader* berhubungan secara positif terhadap *trust*. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₃: *CEO ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational trust*.

4. Pengaruh *supervisor ethical leadership* terhadap *supervisor trust*.

Menurut Yogzat and Mesekiran (2016) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *trust in Leader*. Persepsi positif akan muncul dari karyawan ketika seorang *supervisor* selalu menanamkan nilai-nilai organisasi dan senantiasa berperilaku etis dalam setiap hubungannya dengan pihak lain. Hal tersebut akan secara langsung menumbuhkan atau

memperkuat kepercayaan karyawan kepada *supervisor* tersebut atas dasar etika kepemimpinan yang baik. Semakin etika kepemimpinan dari seorang *supervisor* dirasa baik maka akan semakin meningkatkan kepercayaan karyawan kepada *supervisor* tersebut. Pernyataan tersebut membuktikan hasil penelitian Choi (2014) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *ethical leadership middle manager* terhadap *supervisor trust*. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₄: *Supervisor ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *supervisor trust*.

5. Pengaruh *CEO ethical leadership* terhadap *supervisor trust*.

Etika yang baik sangat penting untuk dimiliki seorang pemimpin untuk memberikan tauladan yang baik kepada para karyawannya. Selain itu juga, dengan etika tersebut akan membawa sebuah organisasi menuju kesuksesan, dikarenakan akan banyaknya pihak-pihak eksternal organisasi yang membuka hubungan baik atau kerjasama dalam setiap aktivitas inti organisasi. Karyawan akan merasa nyaman ketika pimpinan bisa melaksanakan kewajibannya sebagai seorang pemimpin dengan berlandaskan nilai-nilai yang etis dalam organisasi dan sosial. Ketika keseluruhan pimpinan pada setiap bagian-bagian dalam organisasi memiliki etika kepemimpinan yang

baik, maka karyawan akan percaya bahwa pemimpin tersebut dapat menjamin kesejahteraan mereka.

Pernyataain ini didukung oleh Yogzat and Mesekiran (2016), dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh positif *ethical leadership* terhadap *trust in Leader*. Hasil tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Choi (2014) dalam penelitiannya, bahwa *ethical leadership of top* berpengaruh signifikan terhadap *supervisor trust*. Dalam hal ini, semakin etika kepemimpinan dari seorang pemimpin dirasa telah sangat baik oleh karyawan, maka akan berdampak pada semakin meningkatnya kepercayaan karyawan kepada pimpinannya. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₅: *CEO ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *supervisor trust*.

6. Pengaruh *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational trust*.

Kepercayaan organisasi merupakan faktor kunci pendorong peningkatan kinerja karyawan. Menurut Rousseau, *et. al.* (1998) mendefinisikan kepercayaan organisasi sebagai keadaan psikologis yang terdiri dari intensi untuk menerima penghargaan berdasarkan pengharapan positif dari intensi atau tingkah laku lainnya. Ketika karyawan percaya terhadap organisasi, maka karyawan akan melakukan berbagai upaya agar tujuan organisasi bisa tercapai secara

efektif. Perilaku tersebut tentunya terbentuk dari muatan-muatan positif yang diterima oleh karyawan selama bekerja seperti terpenuhinya aspek-aspek keadilan dari kesejahteraan, iklim organisasi yang kooperatif, dan etika kepemimpinan yang baik.

Sebagian dari para peneliti sebelumnya menganggap bahwa muatan positif dari etika kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat dalam membentuk kepercayaan organisasi. Kepercayaan kepada pemimpin dan organisasi oleh karyawan akan semakin kuat ketika pemimpin membuat dan menjalankan kebijakan-kebijakan organisasi secara etis dalam memenuhi segala bentuk kebutuhan karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat Choi (2014) dan Engelbrecht, *et. al.* (2014) dalam penelitiannya yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *ethical leadership* terhadap *trust*. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₆: *Supervisor ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational trust*.

7. Pengaruh *organizational trust* terhadap *organizational commitment*.

Menurut Caproni (2001), konsekuensi yang ditimbulkan dari dimilikinya kepercayaan terhadap organisasi oleh karyawan dari tingkat atas sampai bawah diantaranya adalah tumbuhnya ketertarikan karyawan dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota

organisasi, adanya loyalitas karyawan terhadap tugas maupun organisasi, akan mendorong timbulnya *sense of belonging* karyawan terhadap organisasi dan lain sebagainya.

Ketika organisasi melibatkan karyawan dalam proses pencapaian tujuan organisasi mulai dari perumusan hingga pelaksanaan visi, misi, tujuan, dan strategi. Hal tersebut akan memunculkan rasa tanggungjawab karyawan terhadap hasil akhir dari aktivitas organisasi sehingga karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk efektifnya tujuan organisasi. Kondisi ini akan mendorong timbulnya rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, sehingga dalam kondisi apapun karyawan akan berusaha menempatkan organisasi dalam posisi yang memberikan rasa aman kepada mereka. Dalam hal ini, sikap tersebut akan membentuk bahkan semakin memperkuat komitmen karyawan. Pernyataan tersebut didukung hasil penelitian Yilmaz (2008) dan Elgharyani, *et. al.* (2013) yang menyatakan bahwa *organizational trust* berhubungan positif dengan *organizational commitment*. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₇: *Organizational trust* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

8. Pengaruh *supervisor trust* terhadap *organizational commitment*.

Altuntas *and* Ulku (2010) menyatakan bahwa kepercayaan dapat dijelaskan dengan suatu kondisi dimana karyawan merasa mendapatkan dukungan yang ditawarkan oleh organisasi kepada dirinya, dan rasa percaya diri karyawan bahwa mereka telah jujur dan konsisten dengan kata-kata mereka. Sedangkan *organizational commitment* adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008).

Lau, *et. al.* (2008) menyatakan bahwa karyawan akan cenderung melihat organisasi mereka melalui tindakan atasan. Organisasi diwakili oleh sebuah manajemen dan bertindak melalui manajemen tersebut. Maka, menurut Ketchand and Strawser (2001), jika karyawan memiliki perasaan yang positif atau negatif terhadap atasan mereka, yang bertindak atas nama organisasi, maka karyawan juga memiliki perasaan yang sama terhadap organisasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi pada atasan kemungkinan akan diterjemahkan menjadi sikap yang menguntungkan terhadap organisasi. Hal ini dapat menyebabkan komitmen organisasional akan tinggi. Penjelasan tersebut didukung

oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Lau, *et. al.* (2008) dan Sholihin dan Pike (2010) yang menemukan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₈: *Supervisor trust* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

9. Pengaruh *CEO ethical leadership* dan *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment* dengan dimediasi *organizational trust*.

Rasa percaya karyawan yang kuat kepada organisasi akan berpengaruh terhadap semakin kuatnya komitmen organisasi karyawan. Ketika karyawan mempunyai persepsi bahwa kebijakan-kebijakan organisasi memberikan *impact* kepada karyawan. Selain itu dengan adanya pandangan bahwa organisasi menjadi sumber penghidupan bagi karyawan, maka tidak akan ada bentuk kekecewaan yang akan diberikan karyawan kepada organisasi.

Kepercayaan karyawan kepada organisasi akan tercapai apabila adanya peran yang optimal dari para pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi dengan segala kekuatan dan tanggungjawabnya haruslah membuat dan menjalankan kebijakan berlandaskan nilai-nilai organisasi dan sosial secara konsisten demi keberhasilan

organisasi dan kesejahteraan karyawannya. Dalam penelitian Choi (2014) menunjukkan bahwa *ethical leadership* mempengaruhi *organizational commitment* melalui *organizational trust*. Ketika seorang pemimpin dirasa memiliki etika yang baik, akan terbentuk kepercayaan yang dapat meningkatkan usaha-usaha karyawannya dalam bekerja. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H_{9a}: *Organizational trust* menjadi pemediasi pengaruh *CEO ethical leadership* terhadap *organizational commitment*.

H_{9b}: *Organizational trust* menjadi pemediasi pengaruh *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment*.

10. Pengaruh *CEO ethical leadership* dan *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment* dengan dimediasi *supervisor trust*.

Menurut Ketchand and Strawser (2001), jika karyawan memiliki perasaan yang positif atau negatif terhadap atasan mereka, yang bertindak atas nama organisasi, maka karyawan juga memiliki perasaan yang sama terhadap organisasi mereka. Begitu juga dengan rasa kepercayaan karyawan kepada atasannya, akan secara langsung membentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Kepercayaan tersebut berasal dari persepsi positif karyawan kepada atasannya. Dalam hal ini, persepsi positif tersebut

terbentuk atas kesesuaian sikap atasan kepada karyawannya selama bekerja.

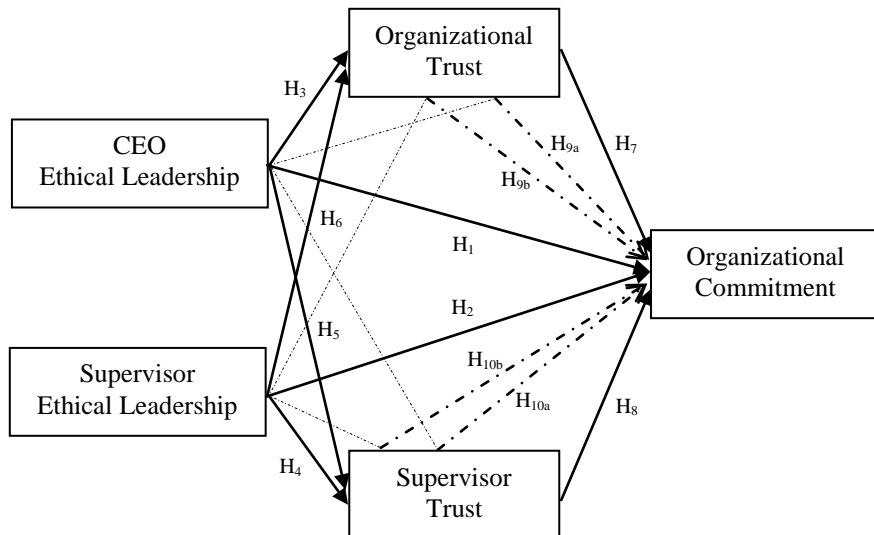
Ketika persepsi positif terhadap sikap atasan semakin kuat, maka akan memperkuat komitmen organisasi karyawannya. Komitmen organisasi disini, merupakan wujud loyalitas karyawan kepada atasan maupun organisasi. Seseorang dengan komitmen organisasional yang tinggi cenderung menunjukkan sikap dan perilaku yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu, karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya kemungkinan akan tetap bertahan di organisasi lebih tinggi dari pada karyawan yang tidak memiliki komitmen. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H_{10a} : *Supervisor trust* menjadi pemediasi pengaruh *CEO ethical leadership* terhadap *organizational commitment*.

H_{10b} : *Supervisor trust* menjadi pemediasi pengaruh *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment*.

D. Model Penelitian

Adapun model dalam penelitian ini disajikan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 1.1.
Model Penelitian