

## Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Etika Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT Bank Rakyat Indonesia Tbk)

Gerry Suryosukmono<sup>a</sup>, Slamet Widodo<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Universitas Bengkulu, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen. Indonesia. Email : gerrysuryo@unib.ac.id

<sup>b</sup> Universitas Bengkulu, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen. Indonesia. Email : swidodo@unib.ac.id

---

### ABSTRAK

**Tujuan penelitian** – Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengukur dan melakukan analisa mengenai pengaruh kepuasan kerja dan iklim etika terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi

**Desain/Metodologi/Pendekatan** – Metode Penelitian dilakukan dengan melakukan pretest menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* untuk mengukur validitas dan reliabilitas pengukuran. Setelah itu, penelitian ini menguraikan deskripsi profil responden dan melakukan uji hipotesis menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM).

**Temuan** – Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung yang signifikan yang muncul baik dari pengaruh kepuasan kerja dan iklim etika terhadap komitmen organisasi dan pengaruh kepuasan kerja dan iklim etika secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu komitmen organisasi terbukti dapat memediasi baik hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan hubungan iklim etika terhadap kinerja karyawan.

**Keterbatasan penelitian** – Keterbatasan pada penelitian ini adalah populasi yang tidak bisa mewakili semua perilaku karyawan di bidang perbankan sehingga penelitian belum tentu dapat digeneralisasi. Selanjutnya, adalah metode yang digunakan adalah metode cross sectional berdasarkan perilaku dan kondisi waktu tertentu karena keterbatasan waktu penelitian sehingga memungkinkan untuk dapat berubah pada kondisi waktu di masa yang akan datang. Selain itu, kuisioner yang digunakan adalah kuisioner yang meneliti hubungan antar variabel yang relatif sudah cukup eksis di dalam organisasi sedangkan iklim etika di BRI sendiri sedang dalam proses pembaharuan yang mempengaruhi perubahan adaptasi dari komitmen organisasi.

**Originality/value** – Penelitian ini meneliti variabel independen yang berasal dari dalam diri karyawan yaitu kepuasan kerja dan variabel independen yang berasal dari organisasi yaitu iklim etika sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai mediasinya. Pengambilan data juga dilakukan di kantor pusat yang merupakan elemen terpenting dalam merumuskan kebijakan perusahaan sehingga hasil penelitian diharapkan lebih menggambarkan keadaan organisasi secara keseluruhan.

**Keywords** : Kepuasan Kerja, Iklim Etika, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

---

### PENDAHULUAN

Persaingan antar bank yang saat ini terjadi di Indonesia mengalami persaingan yang semakin ketat. Perkembangan teknologi yang memacu pertumbuhan inovasi di dunia perbankan turut menjadi andil terkait kompetisi antar bank di Indonesia. Pada saat ini, indikator tumbuh dan berkembangnya bank bukan hanya dilihat dari jumlah kantor cabang yang dimiliki tetapi juga dilihat dari munculnya produk dan inovasi baru yang dimiliki oleh seperti memberikan jaminan kredit, fasilitas *online* seperti *internet banking*, *cardless transaction* dan fasilitas lainnya.

PT Bank Rakyat Indonesia Tbk sebagai salah satu bank terkemuka dan tertua di Indonesia dengan jaringan layanan mencapai 10.396 jaringan kerja operasional, 20.792 ATM dan 131.204 jaringan *e-channel* berusaha menyiapkan strategi ekspansi bisnis untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin luas. PT Bank Rakyat Indonesia Tbk berencana membuka cabang baru di Taiwan. Hal itu dilakukan untuk meningkatkan daya saing perbankan di tengah masyarakat global pada tahun ini setelah sebelumnya memiliki cabang di Singapura, New York dan Cayman Island.

Atas dasar itulah maka kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting yang harus diutamakan untuk memenangi persaingan baik di tingkat global ataupun nasional. Kinerja karyawan sendiri diukur berdasarkan kinerja tugas yang berasal dari teknis tugas yang dikerjakan dan kinerja kontekstual yang berasal dari perilaku interpersonal antar individu dalam perusahaan (Bish & Kabanoff, 2014). Dengan meningkatkan kinerja karyawan di dalam pelayanan yang konsisten di berbagai waktu, hal ini akan sangat mendukung PT Bank Rakyat Indonesia Tbk untuk mencapai tujuan ekspansinya dengan menempatkan karyawan yang memiliki kinerja baik sebagai ujung tombaknya. Sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik dan konsisten dalam jangka waktu yang panjang tentunya sangat tergantung dengan kepuasan kerja yang didapatkan (Böckerman & Ilmakunnas, 2012). Pendapat yang sama dikemukakan (Edwards, Bell, Arthur, & Decuir, 2008) yang melihat hubungan kepuasan kerja secara keseluruhan dan kinerja dari seorang pegawai. Dalam penelitian mereka didapatkan fakta bahwa tidak ada perbedaan antara hubungan kepuasan kerja dan dimensi dari kinerja yaitu kinerja berdasarkan tugas dan kinerja berdasarkan aspek kontekstualnya.

Faktor lainnya yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah iklim etika (*ethical climate*). (Wang & Hsieh, 2012) menganggap nilai-nilai etika sendiri terbentuk melalui interaksi antar anggota organisasi yang bekerja sama dan saling peduli (*caring*), keyakinan individu akan nilai-nilai yang dianutnya (*independent*), hukum yang berlaku (*law and code*), standar etika yang dianggap baik oleh organisasi (*rules*) dan kepentingan pribadi (*instrumental*). Dari segi komitmen organisasi dengan tiga dimensinya komitmen normatif, komitmen berkelanjutan dan komitmen afektif berdasarkan pendapat (Allen & Meyer, 1993; Fu & Deshpande, 2014) memiliki fungsi yang penting karena komitmen organisasi yang dimiliki karyawan akan memacu kinerja yang maksimal.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Banyak teori dan konsep yang sudah dibahas para ahli mengenai definisi variabel kepuasan kerja. (E A Locke, 1976) dalam pernyataannya yang menjadi rujukan secara umum dalam penelitian menyatakan kepuasan kerja adalah hal yang menyenangkan atau emosi positif yang timbul karena pekerjaan atau pengalaman kerja dari seseorang memberikan penilaian yang memuaskan bagi pihak yang menerima dampak dari pekerjaan tersebut. Dari perspektif yang berbeda, (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) memfokuskan objek kepuasan kerja bukan hanya dinilai dari aspek psikologis seseorang terhadap pekerjaan itu saja tetapi juga dinilai dari orientasi atau sikap yang mendukung baik secara keseluruhan ataupun aspek tertentu di dalam pekerjaan.

(Koesmono, 2005) menegaskan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dimana sesuatu yang diterima sesuai dengan harapannya atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan. Kepuasan kerja juga dinilai dari bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan yang dilakukannya selama ini. (Rowden & Conine, 2005). Menurut (Fu, 2014) dari teori yang diadopsi dari (Cellucci & DeVries, 1978), lima dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah pembayaran gaji atau upah, atasan, teman sekerja, promosi jabatan dan aspek pekerjaan itu sendiri. Pendapat yang sama dikemukakan oleh (Luthans, 2012) mengenai dimensi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, teman kerja, promosi dan supervisi ditambah satu dimensi tambahan yaitu kondisi lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan itu.

(Mowday, Steers, & Porter, 1979) dalam penyataannya menyebut komitmen organisasi dapat dilakukan karena nilai-nilai yang diyakini di dalam organisasi memiliki kesamaan dengan nilai yang dianut individu. (Meyer & Allen, 1991) juga memberikan definisi komitmen organisasi yang muncul bukan hanya karena kesamaan nilai antara individu dan organisasi akan tetapi komitmen organisasi sebagai *psychological expression* yaitu kewajiban, keinginan dan kebutuhan karyawan terhadap organisasinya di mana karyawan merasa memiliki peran dari organisasi dan berkaitan dengan keputusan untuk keluar atau bertahan di dalam organisasi. Para peneliti juga mengartikan komitmen organisasi sebagai keterlibatan dan motivasi (Scholl, 1981), dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku di organisasi (Angle & Perry, 1981) dan loyalitas (O'Reilly & Caldwell, 1980).

(Allen & Meyer, 1993) merumuskan dimensi dari komitmen organisasi yang lebih luas dari teori sebelumnya. Dimensi dari komitmen organisasi yang disusun oleh (Allen & Meyer, 1993; Fu & Deshpande, 2014) mencakup tiga hal yang terdiri dari komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu perasaan mencintai pada organisasi, keterikatan secara emosional dan terlibat secara mendalam sehingga dapat berperan aktif di organisasinya. Hal ini diadopsi dari teori yang dirumuskan oleh (Mowday et al., 1979) mengenai *affective attachment*. Selanjutnya adalah apa yang disebut sebagai komitmen kontinu (*continuance commitment*) yang diadopsi dari teori *side bets* (Becker, 1960) yaitu adanya perasaan yang berat dalam meninggalkan organisasi karena kebutuhan finansial dan *benefit* yang didapatkan di dalam organisasi.

Dimensi ketiga adalah komitmen normatif (*normative commitment*) yang berasal dari penyempurnaan teori (Wiener, 1982) tentang pandangan normatif tentang komitmen dan deskripsi *lifetime commitment* berdasarkan dengan apa yang dikemukakan oleh (Marsh & Mannari, 1977). Komitmen normatif ini memiliki definisi sebagai perasaan untuk bertahan dalam organisasi karena adanya tanggung jawab bertanggung jawab untuk tinggal dan membesarkan organisasi. Hal ini didasari atas pertimbangan nilai-nilai yang dianut karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai yang hidup di dalam organisasi.

Dalam penelitian sebelumnya terlihat adanya hubungan yang antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Fu & Deshpande, 2014; Kalkavan & Katrinli, 2014). (Yücel, 2012) dalam studi empirisnya terhadap 250 karyawan di perusahaan manufaktur Turki memberikan penegasan bahwa kepuasan kerja adalah faktor pendorong utama bagi komitmen organisasi dan keinginan untuk melakukan *turnover* di mana semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin meningkatkan komitmen terhadap organisasi baik komitmen yang bersifat afektif, normatif dan berkelanjutan.

Senada dengan hal tersebut, saat meneliti korelasi antara komponen dari kepuasan kerja (upah, rekan kerja, dan pekerjaan yang dilakukannya) dengan komitmen organisasi, (Fu, Deshpande, & Zhao, 2011) menyatakan adanya hubungan yang signifikan. (Neubert & Halbesleben, 2015) juga menyatakan komitmen organisasi mengalami peningkatan jika indikator yang salah satunya kepuasan kerja juga mengalami peningkatan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang disusun adalah:

**H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi**

Dari berbagai macam teori yang membahas tentang iklim etika dan pengertiannya terdapat beberapa teori dari penelitian yang dianggap sebagai fondasi teori dari iklim etika. Diawali dengan penelitian (Schneider & Reichers, 1983) yang mengemukakan definisi dari iklim kerja organisasi adalah pemahaman bersama yang harus dipegang anggota organisasi terkait kebijakan, prosedur, peraturan sampai penerapan di lapangan yang mendukung dan diharapkan oleh organisasi. Dari definisi yang digagas oleh (Schneider & Reichers, 1983), iklim etika dipandang oleh (Victor & Cullen, 1988; Wang & Hsieh, 2012) sebagai pemahaman atau kesepakatan bersama yang menjadi acuan dalam berperilaku dengan benar dan bagaimana suasana dengan nilai-nilai etika tersebut dapat berkembang di dalam organisasi. Kesepakatan bersama itu termasuk bagaimana seharusnya para karyawan menegakkan aturan dan kebijakan dalam organisasi yang dipandang sebagai nilai-nilai etika organisasi dan perilaku mereka dalam

mendukung nilai-nilai etika yang harus dilaksanakan tersebut. Akibatnya terbentuk suatu sistem normatif yang menjadi landasan para karyawan dalam membuat keputusan dan berperilaku (Vidaver-Cohen, 1998). Hal ini didukung oleh (Wyld & Jones, 1997) yang menganggap iklim etika sangat relevan dengan pengambilan keputusan individu karyawan dalam ruang lingkup mikro seperti pengambilan keputusan dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Dimensi iklim etika dirumuskan oleh (Victor & Cullen, 1988; Wang & Hsieh, 2012) yang menganggap iklim etika sendiri terbentuk dari dimensi interaksi antar anggota organisasi yang bekerja sama dan saling peduli (*caring*), keyakinan individu akan nilai-nilai yang dianutnya (*independent*), hukum yang berlaku (*law and code*), standar etika yang dianggap baik oleh organisasi (*rules*) dan kepentingan pribadi (*instrumental*). Penelitian ini didukung oleh (Deshpande, 1996; Wimbush, Shepard, & Markham, 1997).

Terkait hubungannya dengan komitmen organisasi, penelitian yang dilakukan (Harden Fritz, Arnett, & Conkel, 1999) menyebutkan bahwa nilai-nilai etika standar yang tercermin dari contoh yang diberikan atasan kepada bawahan dan penerapan kode etik menjadi faktor pendorong utama tumbuhnya komitmen organisasi pada diri karyawan. (Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella, & Rami Shani, 2015) dalam kesimpulannya juga menyebutkan perilaku berdasarkan iklim etika tersebut juga menjadi motivasi ekstinsik karyawan untuk memacu kinerjanya. Hal ini diperkuat oleh (Demirtas & Akdogan, 2015; Thorne, 2010) yang menegaskan persepsi terkait kode nilai-nilai etika di dalam perusahaan sangat mempengaruhi tumbuhnya komitmen organisasi pada setiap karyawan.

(Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013) dalam sebuah survey penelitian kepada 216 pengusaha di Madrid menemukan bahwa nilai-nilai iklim etika terutama mengenai hal-hal yang bersifat *people oriented* dan perilaku karyawan menduduki peringkat pertama dalam menumbuhkan komitmen organisasi. Akan tetapi di dalam penelitian lain yang dilakukan oleh (Molnar, Kletke, & Chongwatpol, 2008; Peterson, 2002) telah mengindikasikan bahwa tidak selamanya iklim etika berpengaruh pada komitmen organisasi. Hal itu terjadi karena karyawan dan perusahaan memiliki persepsi yang berbeda mengenai iklim etika.

Dari berbagai penelitian dan pendapat para peneliti di atas, maka didapatkan hipotesa penelitian sebagai berikut:

## **H2 : Iklim Etika berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi**

Kinerja adalah salah satu topik menarik yang dibahas di berbagai macam penelitian dalam 20 tahun terakhir. Terdapat berbagai macam pandangan dan teori yang memberikan definisi dan pengertian dari kinerja yang dibuat oleh sejumlah ahli. Perspektif pertama menganggap kinerja adalah konsekuensi atau hasil dari pekerjaan yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. (Torrington & Hall, 1995) berpendapat bahwa kinerja sebagai jumlah produk atau pelayanan yang diproduksi dalam durasi tertentu. Senada dengan hal tersebut, (Dessler, 1999) mengartikan kinerja adalah prestasi kerja, yang membandingkan standar kerja dengan output yang dihasilkan dalam pekerjaan. (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993) mendefinisikan kinerja berkaitan ekspektasi organisasi dalam merekrut karyawan dan karyawan yang direkrut memenuhi ekspektasi dari organisasi tersebut. Selain itu kinerja juga harus dapat diukur untuk menilai keberhasilannya dan untuk menyatakan apakah perilaku itu termasuk kinerja atau tidak.

(Bish & Kabanoff, 2014) yang mengadopsi teori (Borman & Motowidlo, 1993) menyebutkan dimensi kinerja terdiri dari kinerja tugas sebagai aktivitas memproduksi barang dan jasa dari suatu organisasi yang berasal dari pengolahan bahan baku, distribusi barang jadi, atau melakukan fungsi *staffing* untuk menjalankan organisasi secara efektif dan efisien serta memerlukan faktor skill dan kemampuan sebagai faktor pengukur kinerja tugas. Dimensi lainnya adalah kinerja kontekstual meliputi perilaku yang menciptakan suasana kerja yang baik di mana kinerja tugas dilakukan contohnya seperti kerja keras, membuat saran yang membangun, dan lain-lain. Faktor pengukur kinerja kontekstual adalah faktor kepribadian.

Kepuasan kerja menjadi determinan signifikan dari kinerja karyawan di bagian manufaktur (Böckerman & Ilmakunnas, 2012). Kepuasan kerja juga memiliki peran intrinsik mempengaruhi kinerja tugas dan kontekstual karyawan (Hosie, Willemyns, & Sevastos, 2012). (Edwards et al., 2008) dalam penelitiannya juga tidak menemukan adanya perbedaan antara hubungan kepuasan kerja dengan kinerja baik dari segi tugas ataupun dari segi kontekstual pekerjaannya. (Abdullah & Wan, 2013) sependapat dengan pendapat para ahli sebelumnya dengan mengatakan bahwa faktor kepuasan kerja menjadi unsur utama dalam menopang kinerja karyawan selain dari faktor insentif. Hipotesa penelitian yang didapatkan dari rumusan teori yang dijabarkan di atas adalah:

### **H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

Lebih lanjutnya, nilai-nilai etik tersebut, mempunyai dampak yang signifikan bagi kinerja karyawan ketika nilai-nilai itu menjadi dasar yang digunakan bagi manajer untuk mengambil keputusan dalam berbagai proses seperti seleksi dan promosi jabatan (Sharif & Scandura, 2014). Hubungan yang berkorelasi positif antara nilai-nilai etika dalam perusahaan dengan kinerja karyawan juga ditunjukkan oleh (Sharma, Borna, & Stearns, 2009) dalam penelitiannya. Hal ini didukung oleh (Bouckennooghe, Zafar, & Raja, 2015) melalui penelitiannya berhasil membuktikan manajer yang membuat iklim etika yang bagus di dalam perusahaannya akan secara positif meningkatkan kinerja karyawannya. Rumusan hipotesa penelitian berdasarkan kumpulan teori di atas adalah:

### **H4 : Iklim Etika berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.**

Komitmen organisasi menjadi variabel penting lainnya dalam meningkatkan kinerja. Komitmen organisasi memiliki fungsi sangat strategis melalui tiga dimensi komitmennya yaitu komitmen berkelanjutan, afektif dan normatif. Hal itu dikarenakan karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan memicu kinerja individu yang maksimal. (Kam, Morin, Meyer, & Topolnytsky, 2016). Kesetiaan pada organisasi tersebut akan mendorong karyawan untuk memberikan apa yang ada pada dirinya baik berupa tenaga, waktu dan pikiran untuk memajukan organisasi. Hal ini dianggap sebagai salah satu faktor pendorong yang dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

(Wright & Bonett, 2002) menyatakan bahwa kinerja karyawan didukung oleh komitmen organisasi dengan masa jabatan menjadi variabel penghubungnya. Penelitian dari (Leroy, Palanski, & Simons, 2012) menyajikan fakta bahwa komitmen afektif dalam organisasi juga mempengaruhi peran dan kinerja karyawan secara signifikan karena individu cenderung mengerahkan segenap upayanya dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya. Dari pandangan dan teori yang dikemukakan sebelumnya, maka hipotesa penelitian terkait variabel komitmen organisasi adalah:

### **H5 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan**

Beberapa penelitian sudah menjelaskan hubungan mediasi komitmen organisasi dengan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Ada dua pendapat yang berbeda seperti pendapat (Yousef, 2000) dan (Baker & Abou-Ismael, 1993) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki fungsi mediasi yang baik bagi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga semakin puas orang tersebut melakukan pekerjaan akan membuat dia semakin berkomitmen untuk organisasi mereka dan lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun dari sisi penelitian yang lain, (Yiing & Ahmad, 2009) menyatakan sebaliknya di mana komitmen organisasi memiliki hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja dan hubungan yang tidak signifikan dengan kinerja kerja

Dari uraian teori di atas, maka hipotesa penelitian dari penelitian ini adalah:

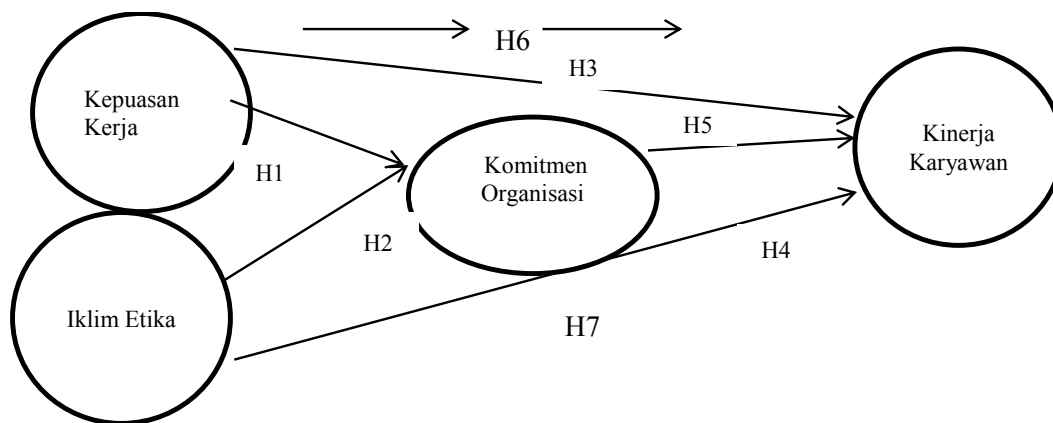
**H6 : Komitmen organisasi secara positif memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan kantor pusat PT Bank Rakyat Indonesia Tbk.**

Sebelumnya hanya sedikit sekali yang membahas pengaruh mediasi komitmen organisasi di antara hubungan iklim etika dan kinerja kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Valentine, Godkin, & Lucero, 2002) yang mengatakan aspek-aspek di dalam nilai-nilai etika memberikan dimensi budaya berbeda yang dapat meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan kinerja. Selanjutnya, dalam perspektif yang berbeda, (Tsai & Huang, 2008) mengindikasikan bahwa komponen yang ada di iklim etika tidak dapat dimediasi oleh komitmen organisasi untuk mencapai kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena komponen iklim etika seperti *rules* dan *law and code* menyebabkan terjadinya perbedaan perspektif antara individu dan organisasi mengenai peraturan dan kode etik yang berlaku di organisasi.

Hipotesa penelitian berdasarkan rumusan teori di atas adalah:

**H7 : Komitmen organisasi secara positif memediasi hubungan antara iklim etika dan kinerja karyawan kantor pusat PT Bank Rakyat Indonesia Tbk.**

Model penelitian yang ingin dikembangkan oleh penulis sebagai berikut:



**METODE PENELITIAN**

**Desain dan sampel**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti dan menganalisis hubungan antara variabel kepuasan kerja dan iklim etika terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasi dengan studi kasus pada karyawan kantor pusat PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Sampel penelitian ini adalah 150 karyawan tetap yang berasal dari tujuh divisi di kantor pusat PT Bank Rakyat Indonesia yang meliputi divisi audit internal, divisi investment, divisi treasury, divisi internasional, divisi sekretariat perusahaan, divisi kebijakan dan pengembangan sumber daya manusia dan divisi pengelolaan pekerja kontrak. Adapun tujuh divisi di atas dipilih karena tujuh divisi tersebut adalah divisi yang paling diharapkan oleh top management untuk meningkatkan kinerja para pegawainya sehubungan dengan tujuan ekspansi tersebut (Manajer divisi KPS, wawancara, 5 Mei 2019). Hal ini menyebabkan tujuh divisi tersebut memerlukan pengetahuan dan pemahaman dan diprioritaskan untuk dapat mengaplikasikan variabel yang memicu kinerja karyawan (dalam hal ini adalah faktor kepuasan kerja, iklim etika dan komitmen organisasi) sesuai dengan hipotesa yang disusun sebelumnya.

**Metode pengumpulan data**

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 150 responden dari tujuh divisi yaitu divisi internasional, divisi audit internal, divisi kebijakan dan pengembangan SDM, divisi pengelolaan pekerja kontrak, divisi sekretariat perusahaan, divisi investment, dan divisi treasury di kantor pusat BRI dengan bantuan divisi sekretariat perusahaan untuk menyebarkan kuisisioner. Sebelumnya juga dilakukan pretest untuk menguji validitas dan reliabilitas dari responden yang kemudian dianalisis validitas dan reliabilitasnya secara statistik dengan menggunakan SPSS. Tahap pretest dilakukan terhadap 40 responden untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari alat ukur tersebut. Di dalam penelitian ini kuisisioner yang digunakan menggunakan skala likert. Adapun, teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *convenience sampling* yaitu metode pemilihan aspek populasi yang datanya dapat diakses peneliti secara mudah (Indriantoro & Supomo, 2016)

### **Instrumen dan teknik analisis**

Pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini mengadopsi *Job Satisfaction Questionnaire* (JSQ) yang dibangun oleh (Cellucci & DeVries, 1978) dan telah teruji reliabel dan valid (Deshpande, 1996; Vitell & Davis, 1990). Penelitian ini memodifikasi kuisisioner dari JSQ yang dikembangkan oleh (Fu, 2014) dengan menterjemahkan dan menyesuaikan makna di dalam kuisisioner tersebut dengan bahasa Indonesia.

Pengukuran variabel iklim etika dipelopori oleh (Victor & Cullen, 1988) dengan menyusun *Ethical Climate Questionnaire* (ECQ) yang dibagi menjadi lima dimensi yaitu interaksi antar anggota organisasi yang bekerja sama dan saling peduli (*caring*), keyakinan individu akan nilai-nilai yang dianutnya (*independent*), hukum yang berlaku (*law and code*), standar etika yang dianggap baik oleh organisasi (*rules*) dan kepentingan pribadi (*instrumental*). Skala pengukuran dari kuisisioner ini telah diakui reliabilitas dan validitasnya (Schwepker, Ferrell, & Ingram, 1997) dan telah diadaptasi oleh berbagai penelitian. Penelitian ini mengadaptasi kuisisioner ECQ dari (Victor & Cullen, 1988) yang telah disempurnakan oleh (Wang & Hsieh, 2012).

Kuisisioner yang mengukur aspek komitmen organisasi dalam penelitian ini diadopsi dan dimodifikasi dari *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) dari penelitian (Fu & Deshpande, 2014). Kuisisioner ini telah terbukti valid dan reliabel didasarkan penelitian yang dilakukan (Chen & Francesco, 2003). Adapun kuisisioner mengenai kinerja karyawan ini diadaptasi setelah disesuaikan terjemahan dan maknanya dalam bahasa Indonesia berdasarkan kuisisioner dari (Bish & Kabanoff, 2014). (Bish & Kabanoff, 2014) merumuskan kembali kuisisioner yang dibuatnya berdasarkan penelitian (Williams & Anderson, 1991) yang mengukur dimensi kinerja tugas dan penelitian (Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000) yang mengukur kinerja kontekstual

Untuk melakukan analisis data dilakukan analisis SEM yang diawali dengan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk mengukur validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen ditunjukkan dengan semakin tingginya nilai koefisien jalur. Koefisien jalur dapat dibandingkan antar sesama variabel eksogen di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan pengaruh yang lebih besar (Wijanto, 2015). Hal ini menjadi dasar pertimbangan mengapa penulis memilih menggunakan metode SEM untuk menghitung hubungan antar variabel. Model penelitian yang ditampilkan SEM dapat membuat peneliti dapat mengukur apa indikator dari sebuah konsep dan mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Tabel 1 berisi profil responden dengan mayoritas responden adalah pria (61.33%) dengan usia antara 20 sampai 30 tahun (70%). Dari segi pendidikan, kebanyakan responden

berkualifikasi sarjana/S1 (85.33%), status perkawinan sudah menikah (61.33%). Sedangkan lama bekerja rata-rata sudah bekerja selama 1-10 tahun dengan posisi asisten manajer (51.33%).

**Tabel 1 Profil Responden**

| Variabel  | Frekuensi | (%)   |
|---|-----------|-------|
| <b>Jenis Kelamin</b>                                  |           |       |
| Laki-laki   | 92        | 61.33 |
| Perempuan   | 58        | 38.67 |
| <b>Usia</b>   |           |       |
| 20-30 tahun   | 105       | 70    |
| 31-40 tahun   | 29        | 19.33 |
| 41-50 tahun   | 13        | 8.67  |
| Di atas 50 tahun                                      | 3         | 2     |
| <b>Tingkat pendidikan</b>                             |           |       |
| SMA   | 3         | 2     |
| D1/D2/D3  | 4         | 2.67  |
| S1  | 128       | 85.33 |
| S2  | 11        | 7.33  |
| S3  | 4         | 2.67  |
| <b>Status Perkawinan</b>                              |           |       |
| Belum menikah   | 54        | 36    |
| Sudah menikah   | 92        | 61.33 |
| Pernah menikah  | 4         | 2.67  |
| <b>Lama Pekerjaan</b>                                 |           |       |
| < 1 tahun   | 16        | 10.67 |
| 1 sampai 10 tahun                                     | 94        | 62.67 |
| 11 sampai 20 tahun                                    | 27        | 18    |
| 21 sampai 30 tahun                                    | 8         | 5.33  |
| > 30 tahun  | 5         | 3.33  |
| <b>Posisi</b>   |           |       |
| Staff   | 65        | 43.33 |
| <i>Bottom Management</i> (supervisor/asisten manager) | 77        | 51.33 |
| <i>Middle Management</i> (manager/ senior manager)    | 8         | 5.33  |
| <i>Top Management</i>                                 | 0         | 0     |

Sumber: Data Primer, 2019

Tabel 2 menunjukkan nilai loading faktor setiap dimensi di mana kepuasan terhadap pekerjaam, iklim law and code, komitmen continuance dan normatif serta kinerja tugas memiliki nilai loading faktor tertinggi pada setiap variabel dibandingkan dimensi lainnya

**Tabel 2 Ringkasan Nilai Loading Factor**

| No | Variabel            | Dimensi                                 | Loading Factor |
|----|---------------------|---|----------------|
| 1  | Kepuasan Kerja      | Kepuasan terhadap atasan                | 1.00           |
|    |                     | Kepuasan terhadap teman sekerja         | 0.98           |
|    |                     | Kepuasan terhadap gaji/upah             | 1.00           |
|    |                     | Kepuasan terhadap promosi               | 0.99           |
|    |                     | Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri | 1.07           |
| 2  | Iklim Etika         | Caring                                  | 0.99           |
|    |                     | Instrumentalism                         | 1.00           |
|    |                     | Independent                             | 0.94           |
|    |                     | Law and Code                            | 1.02           |
|    |                     | Rules                                   | 1.01           |
| 3  | Komitmen Organisasi | Afektif                                 | 0.94           |
|    |                     | Continuance                             | 1.00           |



|   |         |                     |      |
|---|---------|---------------------|------|
|   |         | Normatif            | 1.00 |
| 4 | Kinerja | Kinerja Tugas       | 1.00 |
|   |         | Kinerja Kontekstual | 0.98 |

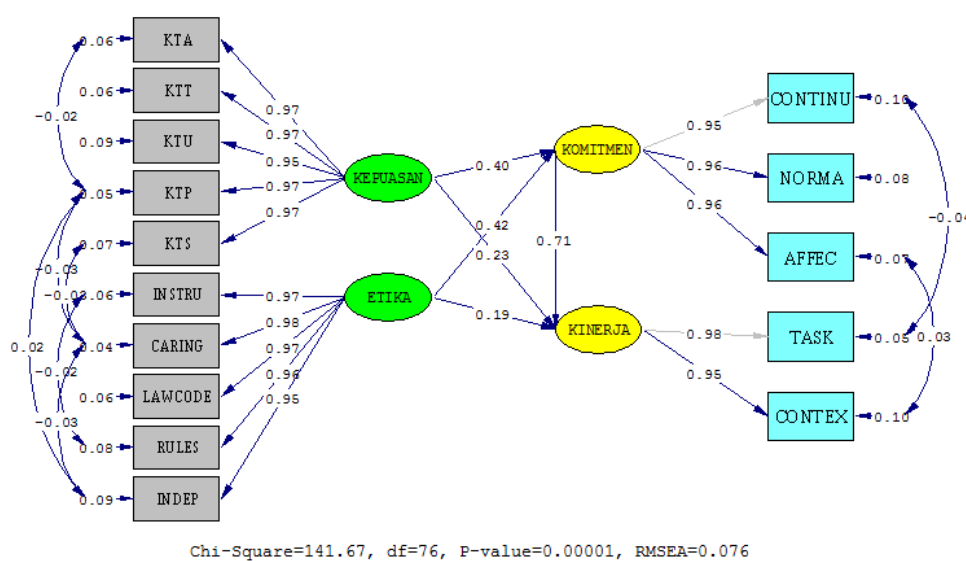
Sumber: Data Primer, 2019

Tabel 3 menunjukkan hasil uji hipotesis dimana semua hipotesis diterima karena T-value > 1.96 sedangkan gambar 2 dan 3 menjelaskan lebih rinci hubungan antar variabel melalui diagram jalur full model pada SEM.

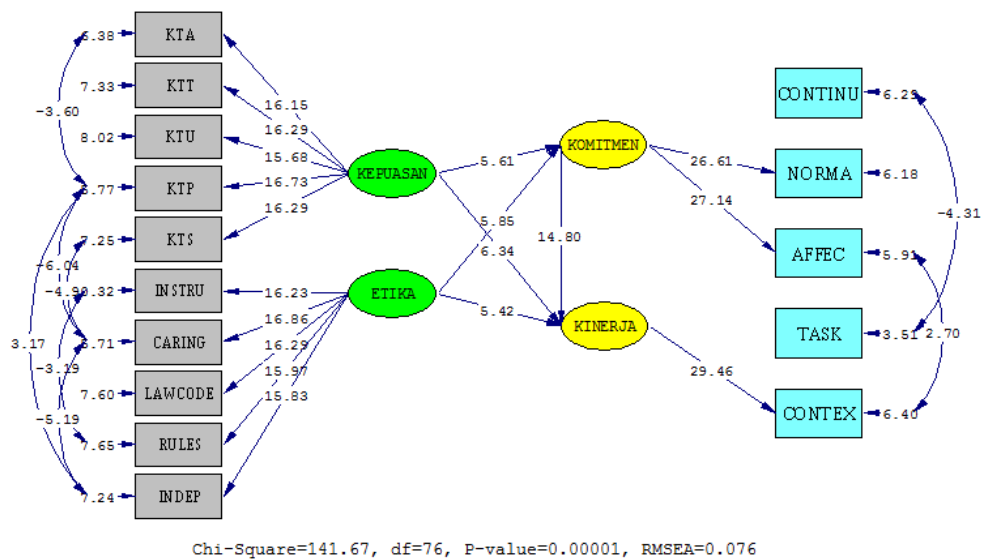
**Tabel 3 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis      | Jalur (Path) | T-Value | Keterangan |
|----------------|--------------|---------|------------|
| H <sub>1</sub> | KK → KO      | 5.61    | Diterima   |
| H <sub>2</sub> | IE → KO      | 5.85    | Diterima   |
| H <sub>3</sub> | KK → KN      | 6.34    | Diterima   |
| H <sub>4</sub> | IE → KN      | 5.42    | Diterima   |
| H <sub>5</sub> | KO → KN      | 14.80   | Diterima   |
| H <sub>6</sub> | KK → KO → KN | 5.40    | Diterima   |
| H <sub>7</sub> | IE → KO → KN | 5.61    | Diterima   |

Sumber: Data Primer, 2019



Gambar 1 Diagram Jalur Full Model (*Standardized Solution*)  
 Sumber: Hasil Pengolahan Data Lisrel 8.80, 2019



Gambar 2 Diagram Jalur Full Model (T-Values)  
 Sumber: Hasil Pengolahan Data Lisrel 8.80,2019

**Pembahasan**

Dari hasil penelitian yang dikemukakan, terlihat kepuasan kerja yang dialami karyawan berpengaruh pada komitmen organisasi. Hal ini bisa dilihat dari nilai t-value (5.61) di atas nilai standar yang ditetapkan yaitu 1.96. Selain itu dari hasil penelitian dilihat dari profil responden yang dikumpulkan dominan berusia muda dan memiliki umur kerja antara 1-10 tahun, ternyata responden memiliki tingkat kepuasan kerja tertinggi pada dimensi kepuasan kerja dari segi faktor pekerjaan itu sendiri. (lihat tabel 2). Hal ini dapat dilihat dari besarnya loading factor dimensi tersebut yaitu 1.07. Dilihat dari profil responden dari segi umur pekerjaan didominasi oleh pekerja dengan masa kerja 1-10 tahun (lihat tabel 2) di mana saat dilihat dari jabatan, level asisten manager/supervisor pertama (lihat tabel 2) memiliki suara terbanyak di kalangan responden. Hal ini menjadi suatu kondisi yang menguntungkan karena dengan umur yang tidak terlampau jauh dengan gaya komunikasi yang nyaris sama memberikan peluang diskusi dua arah yang lebih efektif sehingga kepuasan terhadap atasan yang dirasakan oleh karyawan dan komitmen organisasi karyawan tersebut semakin meningkat. Pernyataan tersebut sesuai dengan yang kalimat yang dikatakan oleh (Green, Whitten, & Medlin, 2005) yaitu *”it is expected that workers of a significantly different age than their supervisor will be less satisfied and less committed than other workers.”*

(Weick, 1984) di dalam penelitiannya mengatakan bahwa faktor atasan dan faktor gaji/upah disertai dengan berbagai macam benefit dapat menjadi faktor yang disebut hygiene factor karena faktor-faktor tersebut dibuat untuk mencegah reaksi negatif. Hal ini sejalan dengan dominannya komitmen yang bersifat continuance (dilihat dari nilai loading faktor yang tertinggi yaitu 1.00 pada tabel 3 di mana komitmen terbentuk karena perasaan berat untuk meninggalkan organisasi karena organisasi menyediakan benefit dan pekerjaan yang menjanjikan baginya (Mowday et al., 1979).

Dari variabel lainnya, iklim etika juga memiliki pengaruh signifikan di dalam komitmen organisasi dengan nilai t-value (5.86) lebih besar dari nilai estimasi yang ditetapkan (1.96). Di dalam penelitian yang dilakukan oleh (Molnar et al., 2008; Peterson, 2002) iklim etika berpengaruh pada komitmen organisasi. ketika karyawan dan perusahaan memiliki persepsi sama mengenai iklim etika. Jika persepsi mengenai iklim etika memiliki kesamaan, maka komitmen organisasi akan terbentuk lebih kuat. Terkait penerapan iklim etika bagi BRI di dalam pengembangan komitmen organisasi adalah implementasi prinsip-prinsip etika yang bersumber dari praktek GCG (Good Corporate Governance) di semua kegiatan usaha BRI. Dalam proses penelitian yang dilakukan, dari nilai loading factor setiap dimensi (lihat tabel 3)

terlihat dimensi law and code memiliki nilai tertinggi yaitu 1.02. Dominannya dimensi law and code memberikan anggapan bahwa BRI sangat ketat dalam menjunjung peraturan sebagai pedoman bagi karyawannya.

Dalam hubungannya dengan komitmen organisasi, (Tsai & Huang, 2008) memberikan penjelasan bahwa perusahaan yang menerapkan iklim law & code akan membantu meningkatkan komitmen organisasi terutama komitmen normatif. Hal ini sejalan dengan penelitian di mana komitmen normatif menjadi salah satu dimensi yang berpengaruh selain komitmen continuance (dengan nilai loading factor 1.00 seperti pada tabel 3). Komitmen normatif dibangun berdasarkan loyalitas kepada perusahaan.

Dari tabel di atas, juga terbukti di mana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-value (6.34) di atas nilai standar (1.96). Faktor kepuasan kerja adalah faktor pendukung utama bagi meningkatnya kinerja karyawan di dalam penelitian ini. BRI saat ini sudah mengembangkan metode pengelolaan SDM yang terintegrasi sehingga membuat BRI mampu menjadi ruang bagi karyawan peserta assessment untuk dapat langsung mengakses hasil assessment yang menilai kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan kemampuan pekerja (skill, ability, dan knowledge) beserta saran pengembangan kompetensi pekerja. (Edwin A. Locke & Latham, 1990) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pekerja yang bertemu pekerjaan yang sesuai bahkan menantang kemampuan mereka akan menghasilkan kinerja yang berfokus pada aspek kuantitas dan kualitas teknis untuk menjalankan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja sangat dipengaruhi kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri (dengan loading factor 1.07 pada tabel 3) dan juga berpengaruh pada aspek kinerja di mana para pegawai lebih mengutamakan naiknya kinerja mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat teknis dalam pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari nilai loading faktor kedua dimensi kinerja (lihat tabel 3) di mana nilai kinerja tugas menjadi lebih dominan (1.00) dibandingkan dengan kinerja kontekstual (0.98).

Selanjutnya, dalam hubungannya dengan kinerja, iklim etika terbukti memiliki dampak yang signifikansi dengan nilai t-value 5.42 di atas 1.96. Hubungan yang berkorelasi antara nilai-nilai etika dalam perusahaan dengan kinerja karyawan juga ditunjukkan oleh (Sharma et al., 2009) dalam penelitiannya. Dalam konteksnya di BRI terbukti, nilai-nilai utama dari iklim etika yang disusun oleh perusahaan termasuk diantaranya penerapan iklim law code dan iklim rules dilihat dari loading factor tertinggi dari dimensi iklim etika lainnya dengan 1.02 dan 1.01 diterapkan dalam bentuk Aplikasi Kerja BRI. Hal itu tertuang di dalam penjabaran 20 Indikator Perilaku BRI yang di antaranya adalah senantiasa menggunakan etika di dalam bekerja dan mematuhi ketentuan yang berlaku (Laporan Tahunan BRI, 2019)

Adanya iklim law and code dalam penelitian ini membuat para karyawan cenderung untuk mengedepankan kinerja secara teknis pekerjaan karena setiap tindakan yang dilakukan harus selalu mengacu kepada tatanan yang berlaku apakah hal ini dapat dilakukan atau tidak. Hal ini dibuktikan dengan nilai loading factor kinerja teknis (1.00) yang lebih besar daripada kinerja kontekstual (0.98).

Di dalam penelitian ini juga berhasil membuktikan pernyataan bahwa komitmen organisasi dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dengan nilai t-value 14.80 di atas 1.96 sebagai nilai standar yang ditetapkan. Hubungan komitmen organisasi dan kinerja para karyawan dalam bekerja didukung oleh penelitian (Li, Ahlstrom, & Ashkanasy, 2010) dan (de Cuyper & de Witte, 2011) yang berkesimpulan bahwa komitmen organisasi ditumbuhkan melalui fungsi serta desain organisasi dalam memacu kinerja karyawannya. Dari karakteristik responden yang berasal dari orang-orang yang sudah lama bekerja (10-20 tahun ada di tingkat kedua setelah 1-10 tahun) dengan tingkat turnover yang rendah dengan persentase 1.36% di BRI seluruh Indonesia (Laporan Tahunan BRI, 2019), faktor loyalitas dan komitmen menjadi suatu hal yang senantiasa dijaga oleh BRI. Hal ini juga diperkuat oleh tingginya nilai loading faktor dari dimensi komitmen secara normatif (1.00 pada tabel 4.17) yang dipandang sebagai lifetime commitment (Marsh & Mannari, 1977).

Komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan dalam mediasinya dengan kepuasan kerja. Hal ini ditandai dengan nilai t-value 5.40

di atas nilai 1.96 meskipun tidak setinggi saat kepuasan kerja berhubungan langsung dengan kinerja karyawan (dengan nilai t-value 6.34), akan tetapi tetap memberi pengaruh yang signifikan. Dalam konteks penelitian di dalam BRI, komitmen organisasi telah dapat menjadi variabel mediasi bagi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Fu & Deshpande, 2014) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh tidak langsung dengan kinerja dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai mediasi. (Sommer & Kulkarni, 2012) menyarankan bahwa salah satu hal penting untuk meningkatkan kinerja dan membuat seseorang betah untuk bekerja di sana adalah dengan meningkatkan kepuasan kerjanya seperti atasan yang melakukan feedback yang membangun terhadap kerja karyawan.

(Alonderiene, 2010) dalam penelitiannya menambahkan jika aspek di dalam kepuasan kerja ditingkatkan seperti kepuasan terhadap atasan, upah, ataupun kepuasan terhadap pekerjaan maka komitmen organisasi seperti komitmen normatif dan bahkan komitmen berkelanjutan akan muncul karena kesesuaian nilai dengan atasan ataupun karena faktor upah yang menjadi hygiene faktor. Akibatnya, mereka akan meningkatkan kerjanya meskipun dengan alasan yang berbeda seperti ingin melakukan sesuatu untuk kemajuan organisasi ataupun demi status sebagai karyawan terbaik untuk mempertahankan status pekerjaannya.

Terkait dengan variabel mediasi lainnya, hipotesa penelitian tentang variabel mediasi komitmen organisasi terhadap iklim etika dan kinerja juga memberikan pengaruh yang signifikan dengan nilai t-value 5.61 lebih tinggi dibandingkan saat iklim etika berhubungan langsung positif dengan kinerja karyawan tanpa mediasi. Hal ini sejalan dengan penelitian (Valentine et al., 2002) yang mengatakan aspek-aspek di dalam nilai-nilai etika memberikan dimensi budaya berbeda yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Sebagai konsekuensinya, pihak BRI berupaya untuk tetap menjaga dan meningkatkan komitmen organisasi terlebih jika melihat fungsi mediasi dari komitmen organisasi yang mampu memberikan pengaruh signifikan kepada hubungan iklim etika dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Dengan iklim law and code menjadi penerapan iklim etika yang dominan di antara dimensi iklim etika lainnya (ditandai dengan nilai loading faktor tertinggi di antara dimensi lainnya yaitu 1.02), hal ini diharapkan akan dapat mengatur dan mengarahkan karyawan dalam bertindak sesuai dengan aturan yang ada..

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan iklim etika terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan kantor pusat PT BRI Tbk dari tujuh divisi terdiri dari divisi audit internal, divisi investment, divisi treasury, divisi internasional, divisi sekretariat perusahaan, divisi kebijakan dan pengembangan sumber daya manusia dan divisi pengelolaan pekerja kontrak dengan jumlah responden sebanyak 150 orang. Berdasarkan penelitian yang dilakukan didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja dan iklim etika berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga memiliki hubungan dengan komitmen organisasi, demikian pula dengan iklim etika yang mendapatkan pengaruh terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga mampu menghasilkan hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan.

Dalam kaitannya sebagai variabel mediasi, komitmen organisasi juga dapat menjadi mediasi hubungan baik hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Demikian pula halnya, untuk hubungan iklim etika dan kinerja terdapat hubungan yang signifikan jika dimediasi oleh komitmen organisasi. Pada kenyataannya, ada berbagai macam faktor yang mempengaruhi adanya hipotesis yang diterima seperti faktor kepuasan kerja karyawan terhadap beberapa hal seperti kepuasan terhadap atasan, teman kerja, promosi dan pekerjaan itu sendiri. Selain adanya penerapan iklim etika yang bersifat caring mendukung terbentuknya komitmen di dalam berorganisasi

## **KETERBATASAN DAN FUTURE RESEARCH**

Keterbatasan pada penelitian ini adalah populasi yang tidak bisa mewakili semua perilaku karyawan di bidang perbankan sehingga penelitian belum tentu dapat digeneralisasi. Selanjutnya, adalah metode yang digunakan adalah metode *cross sectional* berdasarkan perilaku dan kondisi waktu tertentu karena keterbatasan waktu penelitian sehingga memungkinkan untuk dapat berubah pada kondisi waktu di masa yang akan datang. Selain itu, karena kemampuan, biaya dan waktu penelitian yang relatif singkat sehingga penelitian hanya dapat berfokus pada hubungan yang terjadi antara empat variabel tersebut padahal sangat memungkinkan ada faktor lain yang turut andil mempengaruhi hubungan ini seperti penelitian yang dilakukan (Shin, 2012) yang mengulas hubungan variabel antara iklim etika, OCB dan ethical leadership dan penelitian (Schwepker, 2001) yang menambahkan faktor turnover intention pada hubungan antara iklim etika, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Terakhir, kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner yang meneliti hubungan antar variabel yang relatif sudah cukup eksis di dalam organisasi sedangkan iklim etika di BRI sendiri sedang dalam proses pembaharuan yang mempengaruhi perubahan adaptasi dari komitmen organisasi.

## REFERENSI

- Abdullah, A. A., & Wan, H. L. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*. <https://doi.org/10.1111/issr.12066>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- Alonderiene, R. (2010). Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/17465261011045151>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Baker, M. J., & Abou-Ismael, F. (1993). Organizational Buying Behaviour in the Gulf. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/02651339310051614>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *Source: American Journal of Sociology*, 45(7), 32–40.
- Bish, A. J., & Kabanoff, B. (2014). Star performers: Task and contextual performance are components, but are they enough? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(1), 110–127. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12017>
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial and Labor Relations Review*. <https://doi.org/10.1177/001979391206500203>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98).
- Bouckenooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection In Organizations*.
- Cellucci, A. ., & DeVries, D. . (1978). *Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJSQ*.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490–510. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7)
- de Cuyper, N., & de Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483481111106057>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical

- investigation. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/BF00411800>
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees commitment. *Academy of Management Executive*, 13(2), 58–67. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899549>
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x>
- Fu, W. (2014). The Impact of Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Ethical Behavior of Chinese Employees. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1763-6>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- 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*. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0928-4>
- Green, K. W., Whitten, D., & Medlin, B. (2005). Impact of relational differences on supervisor/subordinate dyad. *Industrial Management and Data Systems*. <https://doi.org/10.1108/02635570510590165>
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>
- Harden Fritz, J. M., Arnett, R. C., & Conkel, M. (1999). Organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1023/a:1005939325707>
- Hosie, P., Willemyns, M., & Sevastos, P. (2012). The impact of happiness on managers' contextual and task performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00029.x>
- HT, K. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Wirausaha*. <https://doi.org/10.9744/jmk.7.2.pp.171-188>
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen. In *Yogyakarta : Penerbit BPFE*.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Kam, C., Morin, A. J. S., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2016). Are Commitment Profiles Stable and Predictable? A Latent Transition Analysis. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206313503010>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Li, Y., Ahlstrom, D., & Ashkanasy, N. M. (2010). A multilevel model of affect and organizational commitment. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9193-9>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Locke, Edwin A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Luthans, F. (2012). Organizational Behaviour An Evidence-Based Approach. In *McGraw-Hill/Irwin*.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2391746>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Molnar, K. K., Kletke, M. G., & Chongwatpol, J. (2008). Ethics vs. IT ethics: Do undergraduate students perceive a difference? *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9646-3>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Neubert, M. J., & Halbesleben, K. (2015). Called to Commitment: An Examination of Relationships Between Spiritual Calling, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 859–872. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2336-z>

- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 559–565. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.5.559>
- Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. Á. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599>
- Peterson, D. K. (2002). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1023/A:1021243117958>
- Rowden, R. W., & Conine, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*. <https://doi.org/10.1108/13665620510597176>
- SCHNEIDER, B., & REICHERS, A. E. (1983). ON THE ETIOLOGY OF CLIMATES. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589–599. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285698>
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9)
- Schwepker, C. H., Ferrell, O. C., & Ingram, T. N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/BF02894345>
- Sharma, D., Borna, S., & Stearns, J. M. (2009). An investigation of the effects of corporate ethical values on employee commitment and performance: Examining the moderating role of perceived fairness. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9997-4>
- Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1091-7>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). Measurement of satisfaction in work and retirement. In *Raud McNally*.
- Sommer, K. L., & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21132>
- Tbk, P. B. R. I. (2019). *Laporan Tahunan BRI*. Retrieved from [https://www.ir-bri.com/misc/AR/AR\\_2019/AR-BBRI-2019-EN/index.html](https://www.ir-bri.com/misc/AR/AR_2019/AR-BBRI-2019-EN/index.html)
- Thorne, L. (2010). The association between ethical conflict and adverse outcomes. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0153-6>
- Torrington, D., & Hall, L. (1995). *Personnel management: Human resource management in action* (3rd Editio). London: Pearson Prentice Hall.
- Tsai, M. T., & Huang, C. C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9455-8>
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1023/A:1021203017316>
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/BF00382842>
- Wang, Y. De, & Hsieh, H. H. (2012). Toward a Better Understanding of the Link Between Ethical Climate and Job Satisfaction: A Multilevel Analysis. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0984-9>
- Weick, K. E. (1984). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. *PsycCRITIQUES*. <https://doi.org/10.1037/023221>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wijanto, S. (2015). *Structural Equation Modelling dengan LISREL 8.8: Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the multidimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1023/A:1017962229330>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1183>
- Wyld, D. C., & Jones, C. A. (1997). The importance of context: The ethical work climate construct and models of ethical decision making - An agenda for research. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1023/A:1017980515603>
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. Bin. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Yücel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44>

## TENTANG PENULIS

### Penulis pertama

Penulis Pertama adalah Tenaga Pengajar Jurusan Manajemen Universitas Bengkulu yang berkualifikasi terakhir adalah Master dari Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia dari Universitas Indonesia. Minat Penelitian berfokus pada penelitian mengenai Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan *Labor Relations*. Penulis pernah menerbitkan artikel di *Managemant Insight* (Sinta 5) dengan topik penelitian “Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai motivator kinerja pegawai negeri sipil” dan proceeding internasional melalui publisher Atlantis Press pada tahun 2019 dengan topik penelitian “Effects of Emotional Labor, Organizational Support, and Job Satisfaction on Turnover Intention”. Penulis dapat dihubungi melalui email [gerrysuryo@unib.ac.id](mailto:gerrysuryo@unib.ac.id)

### Penulis kedua

Penulis Kedua adalah *Associate Professor* dari Jurusan Manajemen Universitas Bengkulu yang berkualifikasi terakhir adalah Doktor Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Strategik dari Universitas Kebangsaan Malaysia. Minat Penelitian berfokus pada penelitian mengenai Manajemen SDM, Manajemen Strategik, Usaha Kecil Menengah dan Manajemen Sektor Publik

.Penulis pernah melakukan penelitian dengan berbagai topik seperti

1. Pembangunan Masyarakat Pedesaan Melalui Koperasi : Peranan Koperasi Unit Desa Sebagai Pusat Layanan Perekonomian Masyarakat Pedesaan di Indonesia
2. Business Development Design for Home Industry at Coastal Area
3. Development of Forest Area Society Participation In Business Activity Based on Environmental Conservation
4. Rural Industrial Management : The Implementation of Simple Based Technology in Supporting The Economic Resilience as Perceived Benefits
5. The Role Of Knowledge Sharing in Order to Increase Innovation Ability and Employee Performance in Industry Sector of Small Medium Enterprise

Penulis dapat dihubungi melalui email [swidodo@unib.ac.id](mailto:swidodo@unib.ac.id)