



Jurnal Multidisiplin Indonesia

Journal homepage: <https://jmi.rivierapublishing.id/>

ISSN xxxx-xxxx E-ISSN xxxx-xxxx

PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN

Fenna Cristina¹, Endang Ruswanti²

Universitas Esa Unggul

fenna.cristina60@gmail.com¹, endang.ruswanti@esaunggul.ac.id²

Riwayat Artikel:

Received: 01-09-2022

Revised: 07-09-2022

Accepted: 15-09-2022

Keywords: *Intrinsic Motivation; Ethical Leadership; Organizational Commitment; Employee Engagement.*

Kata Kunci: Motivasi Intrinsik; Kepemimpinan Etis; Komitmen Organisasi; Keterlibatan Karyawan.

Abstract

The Covid-19 pandemic has forced companies to make policies to reduce working hours and reduce employees because there is not much work to do and no income. So companies must be selective in selecting employees. Where the company must choose employees with good work performance to be maintained and terminate the employment relationship for employees who have standard work performance. This study uses the intrinsic motivation variable as an additional variable and there are still few researchers who do it in retail companies. This study has a purpose, namely to examine the factors that influence employee involvement in companies where organizational commitment is an intervening variable that mediates the influence of ethical leadership and intrinsic motivation. The method used in this study is the SEM method with factor analysis, and the distribution of the questionnaire in this study was carried out by purposive sampling and online. Respondents in this study there are 150 respondents with research subjects retail company employees whose tenure is at least 1 year and as permanent employees. In this study, there are still improvements where the research subjects only work in East Jakarta and the objects are only in the retail industry.

Abstrak

Pandemi Covid-19 menyebabkan perusahaan harus membuat kebijakan dalam pengurangan jam kerja serta adanya pengurangan karyawan karena tidak banyak pekerjaan yang perlu dilakukan dan tidak adanya pemasukan. Sehingga perusahaan harus selektif dalam memilih karyawan. Dimana perusahaan harus memilih karyawan yang kinerja kerja yang

24 Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Karyawan

(Fenna Cristina¹, Endang Ruswanti²)

baik untuk dipertahankan dan memutuskan hubungan kerja bagi karyawan yang memiliki kinerja kerja yang standar. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi intrinsik sebagai variabel tambahan dan masih sedikit pula peneliti melakukan pada perusahaan retail. Penelitian ini terdapat tujuan yaitu menguji faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan pada perusahaan dimana komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh dari kepemimpinan etis dan motivasi intrinsik. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode SEM dengan analisis faktor, serta penyebaran kuisioner pada penelitian ini dilakukan secara purposive sampling dan secara online. Responden dalam penelitian ini ada 150 responden dengan subjek penelitian karyawan perusahaan retail yang masa kerjanya minimal 1 tahun dan sebagai karyawan tetap. Pada penelitian ini masih ada perbaikan dimana subjek penelitian ini hanya yang berkerja di Jakarta timur serta objek yang hanya di industri retail.

Corresponding Author: Fenna Cristina
E-mail: fenna.cristina60@gmail.com



PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 belum usai dan beberapa perusahaan masih mendapatkan dampak dari pandemi ini yang dimana adanya pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan dan juga ada beberapa perusahaan yang tidak dapat beroperasi dengan baik, maka untuk itu perusahaan harus menyiapkan strategi yang mampu mempertahankan perusahaan serta karyawannya untuk melewati masa krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 ini. Dalam hal ini sebagian besar dipengaruhi oleh pemimpin, baik sifat pemimpin maupun gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk mengatasi atau menyikapi masalah yang sedang terjadi pada perusahaan (Sutisna, 2020). Gaya kepemimpinan etis sangat penting dalam merangsang perilaku etis di tempat kerja (Brown & Mitchell, 2010). Dengan itu pemimpin dituntut menjalankan tugas dan tanggungjawab atas organisasinya serta menjadi contoh yang baik untuk karyawannya.

Adanya masalah yang muncul dikarenakan covid-19 menyebabkan perusahaan harus membuat kebijakan dalam pengurangan jam kerja, hal ini berhubungan dengan permintaan produksi berkurang, serta pengurangan karyawannya karena tidak banyak pekerjaan yang perlu dilakukan dan tidak adanya pemasukan, membuat perusahaan tidak mampu memberikan upah seperti sebelumnya. Sehingga perusahaan harus selektif dalam memilih karyawan, dengan memilih karyawan yang kinerja kerja yang baik untuk dipertahankan dan memutuskan hubungan kerja bagi karyawan yang memiliki kinerja kerja yang standar. Kinerja kerja yang baik dari karyawan yang ada dalam perusahaan akan memberikan dampak positif dan secara

konsisten akan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Oades & Cantore (2017) keterlibatan karyawan berlaku pada teori pertukaran sosial yaitu hubungan sosial penting untuk digunakan, seperti pemimpin etis dapat berinteraksi dengan karyawan mereka. Dimana menjaga hubungan positif dengan karyawan, mendengarkan, dan menjaga kepentingan karyawan dan juga mengambil keputusan yang adil (Brown *et al.*, 2005). Menurut Bedi *et al.* (2016) dalam prosesnya, mereka akan saling menjaga hubungan yang jujur dengan karyawan. Menurut Yates (2011) menyatakan bahwa karyawan yang dipimpin oleh pemimpin etis lebih berkomitmen pada organisasi daripada mereka yang tidak dipimpin oleh pemimpin etis. Menurut Lambert *et al.* (2019) komitmen organisasi mewujudkan keterikatan antar karyawan dan organisasi. Menurut Ortiz *et al.* (2013) menyatakan bahwa berkurangnya tingkat keterlibatan pada karyawan dapat berdampak pada kurangnya antusiasme dan komitmen karyawan terhadap organisasinya, jika karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan tinggi maka mencerminkan tingkat komitmennya yang tinggi juga pada organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Alam *et al.* (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis secara signifikan dan positif berhubungan dengan keterlibatan karyawan, kepemimpinan etis berhubungan positif dengan komitmen organisasi serta komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan karyawan. Penelitian yang dilakukan Soelton *et al.* (2020) menghasilkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Demirtas (2015) dan Ahmad & Gao (2018) penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan karyawan. Sementara penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andika & Darmanto (2020) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan pada komitmen organisasi. Penelitian ini juga didukung oleh Sheraz *et al.* (2017) yang menemukan bahwa kepemimpinan etis berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Penelitian dari Ugaddan & Park (2017) menemukan bahwa motivasi berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Al-Madi *et al.* (2017) dan (Choong & Wong, 2011) menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis dan motivasi intrinsik terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi manfaat bagi perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia dan tenaga kerja yang maksimal, dalam kepemimpinan etis dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan agar dapat bekerja secara produktif dan lebih bersemangat, merubah lingkungan kerja yang tidak baik untuk memperoleh pengembangan hasil kinerja semakin baik. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi manfaat bagi mahasiswa untuk dapat menambah informasi, pengetahuan serta menjadi bahan referensi penelitian selanjutnya dibidang sumber daya manusia, khususnya permasalahan yang berhubungan dengan kepemimpinan etis, komitmen organisasi dan motivasi intrinsik karyawan.

METODA PENELITIAN

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survey kuesioner secara online. Pengukuran dilakukan dengan skala likert dengan skala 1-5 (1 = sangat tidak setuju

26 Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Karyawan

(Fenna Cristina¹, Endang Ruswanti²)

dan 5 = sangat setuju). Dalam penelitian ini populasi adalah karyawan yang bekerja di perusahaan retail yaitu perusahaan AEON dan LULU supermarket. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. Penggunaan teknik ini dengan mempertimbangkan bahwa peneliti telah menentukan kriteria responden yang dijadikan sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah responden yang memenuhi persyaratan sebagai berikut: (1) karyawan tetap yang bekerja di perusahaan retail daerah Jakarta Timur, (2) karyawan yang sudah lama bekerja minimal 1 tahun lamanya. Sementara untuk penentuan sampel penelitian ini dibutuhkan sebanyak 5 kali sampai 10 kali jumlah pernyataan (Hair *et al.*, 2021) dan (Endang, Izudin, & Januarko, 2018). Terdapat 21 pernyataan sehingga penelitian ini menggunakan sampel sebanyak minimal 5 kali sampai 10 kali jumlah pernyataan maka jumlah sampel yang diambil 150 responden sebagai bahan pertimbangan apabila terdapat data yang tidak valid.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif untuk mengetahui tingkat signifikan serta keterkaitan antar setiap variabel, menggunakan metode analisis Structural Equation Model (SEM). Model penelitian ini menggunakan teknik analisis data SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Square). Dalam analisis ini menggunakan jenis analisis outer model digunakan untuk uji validitas dan uji reabilitas, dimana nilai Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk mengetahui syarat validitas diskriminan dengan nilai minimum 0.50 akan dikatakan valid dan nilai yang dianggap reliabel apabila diatas 0.70.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini memberikan beberapa informasi yakni yang pertama adalah data demografi responden dimana yang menjadi responden penelitian ini adalah laki-laki 59% sedangkan wanita 41% dari total 150 responden, kemudian dilihat dari usia responden rata-rata berkisar 42% dengan usia 17-25 tahun kemudian 26-35 tahun 38% dan paling sedikit adalah >40 tahun yakni cuma 3%, masa kerja responden penelitian ini paling banyak adalah 1-5 tahun yakni ada 75 responden atau setengah dari total responden (50%) serta masa kerja responden paling sedikit adalah >10 tahun, responden ini juga kebanyakan bekerja sebagai administrasi yakni 45 dari 150 responden atau 30%.

Uji Outer Model

Uji *Outer* pada penelitian ini digunakan untuk melihat dan menganalisis nilai dari *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* atau *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Composite Reliability*. Nilai *convergent validity* dianalisis dengan melihat hasil outer loading setiap indikator terhadap variabelnya dengan standard minimum nilai dari setiap indikator berkisar 0.50 - 0.60 nilai tersebut menandakan bahwa validitas setiap indikator dinyatakan cukup. Hasil yang dikatakan ideal adalah apabila nilai *outer loadingnya* >0.70. Berdasarkan hasil olah data pada penelitian ini menyatakan bahwa setiap indikator dinyatakan valid karena nilai *outer loadingnya* >0.70.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas pernyataan juga dilakukan uji *Average Variance Extracted* (AVE) yang mana nilai AVE dapat dinyatakan sebagai data yang ideal apabila kriteria terpenuhi yakni nilai $AVE \geq 0,50$. Penilaian selanjutnya dilihat dari *composite reliability* bahwa hasil pada penilaian ini dikatakan ideal jika hasil olah data menunjukkan nilai *composite reliability* $\geq 0,80$. Reliabilitas data selanjutnya dilihat dengan hasil yang ditunjukkan oleh *Cronbach's Alpha* yang nilainya dinyatakan ideal jika ≥ 0.70 (Hair *et al.*, 2017). Berdasarkan hasil olah data pada penelitian ini menunjukkan semua variabel telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan sebagai data yang reliable dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 1. Uji Validitas dan Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Etis	0.871	0.902	0.606
Keterlibatan Karyawan	0.859	0.894	0.586
Komitmen Organisasi	0.849	0.898	0.688
Motivasi Intrinsik	0.873	0.908	0.663

Sumber: data diolah peneliti

Indirect Effect

Bentuk pengaruh tidak langsung yang nilainya bisa dilihat dari output indirect effect. Pada tabel dibawah menjelaskan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh positif karena nilai yang ditunjukkan nilainya tidak < 0.000 sehingga hubungan tidak langsung dinyatakan memiliki pengaruh positif, begitu juga dengan variabel motivasi intrinsik terhadap keterlibatan karyawan melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh positif.

Tabel 2. Indirect Effect

Relasi Variabel	Specific Indirect Effects
Kepemimpinan Etis -> Komitmen Organisasi -> Keterlibatan Karyawan	0.190
Motivasi Intrinsik -> Komitmen Organisasi -> Keterlibatan Karyawan	0.203

Sumber: data diolah peneliti

Koefisien Determinasi

Uji nilai Koefisien Determinasi (R^2) yang apabila nilainya > 0.67 dikatakan kuat sedangkan jika nilainya < 0.19 dikatakan bahwa nilai tersebut lemah. Untuk hasil uji R^2 pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel keterlibatan karyawan memiliki pengaruh kuat dari variabel kepemimpinan etis dan motivasi intrinsik sebesar 73.1% sedangkan variabel komitmen organisasi mendapatkan pengaruh yang lemah dari dua variabel tersebut yakni

28 Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Karyawan

(Fenna Cristina¹, Endang Ruswanti²)

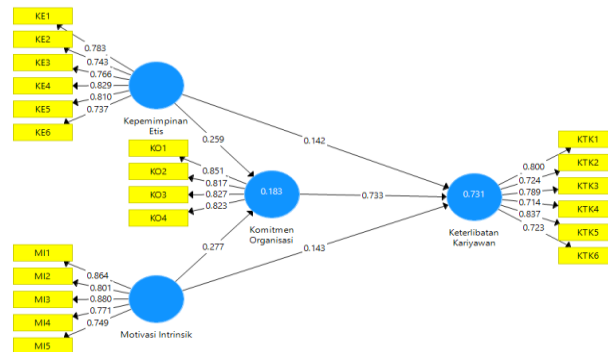
sebesar 18.3% saja. Terkait hasil penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 3. Koefisien Determinan

Variabel	R Square
Keterlibatan Karyawan	0.731
Komitmen Organisasi	0.183

Sumber: data diolah peneliti

Uji Hipotesis



Gambar 1. Outer Model

Berdasarkan outer model diatas, maka dapat disajikan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 4. Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Etis -> Keterlibatan Karyawan	0.142	0.044	3.259	0.001	Data mendukung hipotesis
Kepemimpinan Etis -> Komitmen Organisasi	0.259	0.105	2.472	0.014	Data mendukung hipotesis
Komitmen Organisasi -> Keterlibatan Karyawan	0.733	0.047	15.529	0.000	Data mendukung hipotesis
Motivasi Intrinsik -> Keterlibatan Karyawan	0.143	0.051	2.788	0.006	Data mendukung hipotesis

Karyiawan					
Motivasi Intrinsik Komitmen Organisasi	-> 0.277	0.103	2.678	0.008	Data mendukung hipotesis

Sumber: data diolah peneliti

Beberapa uji yang telah dilakukan mempengaruhi nilai hubungan antar variabel dimana pada nilai ini ditunjukkan dengan melihat nilai t hitung yang >1.96 dan nilai probabilitasnya berkisar antara $0.000 < 0.05$ jika nilai hipotesis memenuhi syarat tersebut berarti setiap variabel memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap variabel lainnya.

DISKUSI

Hubungan antara kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan karena sosok pemimpin pada responden dipenelitian ini sangat kuat dan mampu menegur apabila terjadi kesalahan sehingga dampaknya adalah peran karyawan terhadap organisasi mencuat dan kebanyakan responden ingin mendapatkan pujian. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Oades & Cantore (2017) bahwa perilaku etis dari atasan berdampak pada tingkat kepedulian karyawan untuk mampu meningkatkan diri dalam keterlibatan mereka terhadap perusahaan.

Hubungan antar kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi karena pemimpin yang etis menjadi role model yang dilihat oleh karyawan karena gaya dan karakternya merupakan contoh dan magnet tersendiri bagi karyawan untuk mampu loyal dan berkomitmen pada perusahaan. Perkataan tersebut sama halnya dengan yang dinyatakan oleh Bedi *et al.* (2016) bahwa tindakan pemimpin yang etis menjadikan karyawan lain mampu mengikutinya dan menjadikan karyawan merasakan kepentingan yang sama dengan organisasi. Bukti lain ditunjukkan oleh penelitian Sheraz *et al.* (2017) bahwa karyawan yang etis lebih banyak menjadikan karyawan berkomitmen dibandingkan pemimpin yang tidak etis dengan kata lain etisnya pemimpin merupakan hal yang sangat diperhatikan karyawan dalam bekerja.

Hubungan antara komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan karena responden pada penelitian ini merasa bangga dengan hubungan mereka sebagai karyawan diperusahaan sehingga mampu membuat kinerja mereka meningkat. Ini menunjukkan bahwa komitmen yang kuat pada perusahaan menjadikan karyawan memiliki peran yang lebih terhadap perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Aiyub *et al.* (2021) bahwa karyawan yang memiliki kepedulian terhadap perusahaan sehingga hal tersebut menjadikan karyawan akan bertindak dalam setiap langkah yang diambil perusahaan guna mendukung perusahaan. Keterkaitan ini merupakan bentuk dari komitmen karyawan pada organisasi bahwa karyawan akan turut serta mendukung perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Lambert *et al.* (2019) juga menyatakan hal yang sama bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi mampu meningkatkan keterlibatan karyawan pada organisasi dimana karyawan merasa bangga dan dibarengi dengan meningkatnya peran

30 Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Karyawan

(Fenna Cristina¹, Endang Ruswanti²)

mereka terhadap organisasi.

Hubungan antara motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan karena responden penelitian ini memiliki motivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya yang tinggi sehingga peran mereka sebagai karyawan akan terasa karena motivasi dari dalam diri individu sangat kuat. Peran individu terhadap organisasi sangatlah penting dimana motivasi yang ada pada diri masing-masing memberikan output yang positif terkait peran karyawan terhadap perusahaan. Pengaruh motivasi intrinsik ini merupakan pengaruh yang kuat bahwa tindakan dari karyawan untuk membantu tujuan organisasi timbul berdasarkan motivasi mereka dalam melaksanakan suatu kegiatan (Ugaddan & Park, 2017).

Hubungan antara motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi karena Responden penelitian ini memberikan indikasi yang sama terkait motivasi mereka yang menganggap bahwa pekerjaan mereka menjanjikan untuk masa depan sehingga menjadikan karyawan loyal terhadap perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi tentunya memiliki tindakan yang mencerminkan karyawan tersebut memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan (Al-Madi *et al.*, 2017).

Hubungan antara kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan melalui komitmen organisasi diartikan sebagai bentuk kepemimpinan yang menjadi panutan karyawan mampu meningkatkan peran setiap karyawan pada organisasi berdasarkan komitmen yang kuat pada setiap karyawan, artinya karyawan yang memiliki komitmen tinggi itu dikarenakan mereka memiliki sosok yang jadi panutan sebagai pemimpin yang etis sehingga karyawan bisa menunjukkan kinerjanya untuk membantu tujuan organisasi. Hal ini didukung (Hanaysha, 2016) dalam penelitian menunjukkan bahwa peran pemimpin etis sangatlah penting dalam memberikan petunjuk dan arahan pada karyawan agar mampu bekerja dengan maksimal sehingga membawa imbas yang positif pada perusahaan.

Hubungan antara motivasi intrinsik terhadap keterlibatan karyawan melalui komitmen organisasi didukung dengan hasil olah data pada penelitian ini, karyawan yang memiliki motivasi tinggi mampu memberikan perannya untuk organisasi namun hal tersebut tak lepas dari peran karyawan yang memiliki komitmen dengan kata lain unsur motivasi pribadi memberikan peran yang mutlak pada komitmen karyawan sehingga dengan hal ini karyawan memberikan pengaruhnya terhadap tujuan organisasi. (Wright *et al.* 2016) menyatakan bahwa motivasi pribadi menjadikan karyawan memiliki loyalitas pada perusahaan sehingga efeknya karyawan mampu memberikan tindakan dan performa terbaiknya pada perusahaan. Penelitian lain juga mendukung hal ini bahwa karyawan yang memiliki unsur intrinsik yang tinggi pasti memiliki komitmen yang tinggi juga dan menjadikan hasil positif untuk perusahaan Choong & Wong (2018).

KESIMPULAN

Hasil analisa pengolahan data diatas menjelaskan bahwa kepemimpinan etis dan motivasi intrinsik secara bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan, jadi pada implementasinya karyawan akan mampu terlibat dalam kegiatan

perusahaan utamanya pada penelitian ini adalah karyawan perusahaan retail jika karyawan tersebut memiliki motivasi tersendiri dalam dirinya serta adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan atasannya yang dengan jelas mempengaruhi tingkat komitmen karyawan ritel tersebut. Terkait dengan subjek penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan retail memiliki komitmen dan integritas yang tinggi pada perusahaan karena mereka ingin memberikan yang terbaik dan juga karyawan retail sendiri dengan pekerjaannya yang bervariasi menandakan adanya motivasi tersendiri dalam bekerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang nantinya untuk penelitian selanjutnya perlu adanya perbaikan, beberapa keterbatasannya adalah yang pertama pada subjek penelitian merupakan karyawan retail yang ada di Jakarta Timur sehingga penelitian ini terbatas dalam hal responden dan perlu perluasan penyebaran guna lebih variatif jawaban dari responden. Selanjutnya pada objek penelitian ini pada industri retail sehingga perlu adanya perluasan penelitian di industri lain yang bisa memberikan manfaat nyata pada penelitian terkait variabel-variabel pada penelitian ini. Ketiga dari variabel penelitian ini perlu dikembangkan yaitu dengan menambah variabel yang berkaitan dengan produktifitas karyawan karena penelitian ini terkait retail maka perlu adanya penelitian lanjutan seperti sikap tingkat produktifitas karyawan dalam memberikan layanan terkait motivasi pribadi.

Penelitian ini terdapat implikasi manajerial yang perlu diperbaiki oleh manager toko atau retail untuk kedepannya yakni perlu diikuti sertakannya peran karyawan *frontliner* untuk memberikan masukan sehingga tujuan dari perusahaan yang tercapai karena karyawan *frontliner* merupakan karyawan retail yang mengetahui kenyamanan dan keinginan yang mereka ingin capai bersama. Selanjutnya yang harus diperbaiki untuk kedepannya adalah perlu adanya training leadership yang sedemikian rupa untuk meningkatkan gaya etis dan transformasional sehingga mampu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Dan yang terakhir adalah perlu diperkuat dalam rekrutmen karyawan bahwa pentingnya karyawan yang loyal untuk perusahaan jadi kriteria yang dicari merupakan karyawan yang memiliki komitmen dan integritas tinggi pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Israr, & Gao, Yongqiang. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991–2005. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107>
- Aiyub, Yusuf, Em, & Raja. (2021). *The Effect of Employee Engagement on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable and Percieved Organization Support as a Moderating Variable at The Regional Secretariat of Bireuen District*. 10(September), 1–15.
- Al-Madi, Faisal N., Assal, Husam, Shrafat, Fayiz, & Zeglat, Dia. (2017). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. *International Journal of Advanced Research*, 9(15), 134–145. <https://doi.org/10.21474/ijar01/9818>
- Alam, Imtiaz, Kartar Singh, Jugindar Singh, & Islam, Muhammad Umar. (2021). Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement? *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>

32 Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Karyawan

(Fenna Cristina¹, Endang Ruswanti²)

- Andika, Rudi, & Darmanto, Susetyo. (2020). the Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Organizational Commitment and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241–251. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.04>
- Bedi, Akanksha, Alpaslan, Can M., & Green, Sandy. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Brown, Michael E., & Mitchell, Marie S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, Michael E., Treviño, Linda K., & Harrison, David A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Choong, Yuen onn, & Wong, Kee Luen. (2011). Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions : an Empirical Study. *International Refereed Research Journal*, II(4), 91.
- Demirtas, Ozgur. (2015). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1950-5>
- Endang, Ruswanti, Izudin, Amar nuriman, & Januarko, Moehammad Unggul. (2018). *THE EFFECT OF ELECTRONIC WORD OF MOUTH SOCIAL MEDIA, YOUTUBE DURIAN TRAVELER ON INTEREST IN BUYING: STUDY ON DEVELOPMENT OF INFORMATION ADOPTION APPROACH*. 1–14.
- Hair Jr., Joe F., Matthews, Lucy M., Matthews, Ryan L., & Sarstedt, Marko. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107. <https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.10008574>
- Hair Jr, J F, M. Hult, G. T., M. Ringle, Christian, Sarstedt, Marko, P. Danks, Nicholas, & Ray, Soumya. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. In *Springer*.
- Hanaysha, Jalal. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Lambert, Eric G., Keena, Linda D., Leone, Matthew, May, David, & Haynes, Stacy H. (2019). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *Social Science Journal*, 57(4), 405–416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>

- Oades, & Cantore, Stefan P. (2017). Positive Approaches to Organizational Change. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*, 272–296. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch16>
- Ortiz, Daniel A. Cerna., Lau, Wai Kwan, & Qin, Hong. (2013). Quantitative analysis of impacts of employee engagement on continuance and normative commitment. *International Journal of Services and Standards*, 8(4), 315–331. <https://doi.org/10.1504/IJSS.2013.058227>
- Sheraz, A., Afzal, MM, & Rehman, K. ur. (2017). Testing a Model of Ethical Leadership , Organizational Commitment and Its Outcomes with Social Exchange as Mediating Variable : A Pakistani Corporate Sector Perspective. *Journal of Managerial Sciences - Qurtuba University*, 11(3), 342–370.
- Soelton, Mochamad, Suatoni, Marco, Yanuar, Tantri, Syah, Rahmat, Ramli, Yanto, Santoso, Puji, Amanda, Bella, & Octaviani, Rini. (2020). Conceptualizing The Role of Organizational Commitment. *American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN*, 3(8), 178–188.
- Sutisna, Ismie Fauziah. (2020). Gaya kepemimpinan dalam mendukung perilaku organisasi di PT. Kerry Ingredients Indonesia pada masa pandemi covid-19. *Jurnal PROFIT Kajian Pendidikan Ekonomi Dan Ilmu Ekonomi*, 7(2), 158–166. <https://doi.org/10.36706/jp.v7i2.12904>
- Ugaddan, Reginald G., & Park, Sung Min. (2017). Quality of leadership and public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270–285. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>
- Wright, Bradley E., Christensen, Robert K., & Isett, Kimberley Roussin. (2013). Motivated to Adapt? The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change. *Public Administration Review*, 73(5), 738–747. <https://doi.org/10.1111/puar.12078>
- Yates, L. (2011). Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Values-Based Leadership*, 7(1), 1–14.