

Pengaruh Kepemimpinan Etis, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Pusat

Defani Putri Aisyah¹, Fatmawati², Nabilatunnisa Tri Fauziyah³

14Program Studi S1 Manajemen, S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon, Indonesia

Corresponding Author: **Eteh Resa Asyifa** ete.resa.asyifa@ugj.ac.id

Published: February , 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Pusat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan 60 responden yang merupakan pegawai aktif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert, sedangkan teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan, kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya peran pemimpin yang beretika dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan serta komitmen pegawai guna meningkatkan performa organisasi. Implikasi penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi manajemen BNI dalam memperkuat sistem kepemimpinan dan budaya organisasi berbasis integritas.

Keywords: kepemimpinan etis, kepuasan kerja, komitmen organisasional, kinerja pegawai

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Perkembangan industri jasa keuangan di era globalisasi menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul, profesional, dan berintegritas. Dalam konteks manajemen modern, sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan daya saing (Robbins & Judge, 2020). Sektor perbankan, sebagai salah satu penopang utama stabilitas ekonomi nasional, menempatkan kualitas kinerja pegawai sebagai faktor krusial yang memengaruhi efisiensi operasional dan kepuasan nasabah.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu lembaga keuangan milik negara yang memiliki peran strategis dalam menunjang pembangunan ekonomi nasional. Sejalan dengan meningkatnya kompetisi antarbank dan pesatnya transformasi digital, tantangan utama yang dihadapi BNI adalah bagaimana menjaga serta meningkatkan kinerja pegawainya di tengah tekanan

kerja yang tinggi dan tuntutan pelayanan prima. Berdasarkan observasi awal dan laporan internal, masih ditemukan gejala penurunan motivasi, menurunnya kepuasan kerja, serta ketidaksesuaian antara nilai organisasi dengan ekspektasi pegawai. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya potensi kesenjangan antara harapan organisasi terhadap produktivitas pegawai dan realitas pelaksanaannya di lapangan.

Salah satu aspek penting yang diyakini berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan etis. Pemimpin yang memiliki orientasi moral tinggi dapat menjadi panutan dalam membentuk perilaku positif, membangun kepercayaan, serta menumbuhkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi (Brown & Treviño, 2006). Kepemimpinan etis juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya kepuasan kerja dan keterikatan emosional karyawan (Demirtas & Akdogan, 2015). Di sisi lain, kepuasan kerja merupakan refleksi dari sikap positif individu terhadap pekerjaan yang dijalani, meliputi kepuasan terhadap gaji, kondisi kerja, dan hubungan antarpegawai (Luthans, 2016). Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki motivasi tinggi untuk memberikan hasil kerja yang optimal (Khurniansyah & Andriani, 2022).

Selain itu, komitmen organisasional menjadi elemen penting yang berperan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasional mencakup keterikatan emosional (affective), kebutuhan untuk bertahan (continuance), dan rasa kewajiban moral terhadap organisasi (normative). Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, konsistensi, dan tanggung jawab yang berdampak pada peningkatan kinerja (Nugroho & Sutianingsih, 2023).

Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai (Asbari et al., 2020; Serang et al., 2024). Namun, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor manufaktur, pendidikan, atau instansi pemerintah daerah, sehingga konteks perbankan BUMN seperti BNI masih relatif jarang dikaji. Padahal, sektor perbankan memiliki karakteristik unik berupa tekanan kinerja tinggi, regulasi ketat, serta ekspektasi profesionalitas yang besar. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menelaah secara empiris pengaruh kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Pusat.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara simultan dan parsial pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi acuan praktis bagi manajemen BNI dalam memperkuat budaya kerja yang etis, produktif, dan berorientasi pada kinerja berkelanjutan.

Kajian Teori dan Pengembangan Hipotesis

1. Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis merupakan perilaku pemimpin yang berlandaskan nilai-nilai moral, kejujuran, dan keadilan dalam proses pengambilan keputusan serta interaksi dengan bawahan. Brown, Treviño, dan Harrison (2005) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai manifestasi perilaku normatif yang terlihat melalui komunikasi, penguatan nilai moral, serta keteladanan dalam tindakan sehari-hari. Pemimpin yang menjunjung etika dipercaya mampu menumbuhkan rasa aman psikologis, loyalitas, dan semangat kerja pegawai karena mereka merasa dihargai dan diperlakukan secara adil (Demirtas & Akdogan, 2015).

Dalam konteks organisasi perbankan, kepemimpinan etis memiliki peran penting dalam menjaga integritas dan reputasi lembaga. Lingkungan kerja yang diatur ketat oleh regulasi menuntut

pemimpin untuk tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga mempertimbangkan nilai moral dalam setiap keputusan strategis. Penelitian Serang et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepercayaan dan motivasi kerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepemimpinan etis yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

H1: Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan hasil dari penilaian atas kesesuaian antara harapan dan kondisi yang dirasakan di tempat kerja (Robbins & Judge, 2020). Kepuasan kerja mencakup berbagai dimensi seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, serta peluang pengembangan karier (Luthans, 2016). Individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi.

Penelitian Khurniansyah dan Andriani (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan lingkungan kerja akan berupaya memberikan kontribusi maksimal, sedangkan ketidakpuasan dapat memicu stres kerja dan menurunkan produktivitas. Dalam konteks BNI, kepuasan kerja menjadi aspek penting karena tingginya tuntutan profesionalitas dan target kerja memerlukan keseimbangan antara tanggung jawab dan kesejahteraan pegawai.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menggambarkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, serta kesediaan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Meyer & Allen, 1997). Terdapat tiga dimensi utama komitmen organisasional, yaitu affective commitment (keterikatan emosional), continuance commitment (pertimbangan rasional untuk bertahan), dan normative commitment (rasa kewajiban moral terhadap organisasi). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penelitian oleh Nugroho dan Sutianingsih (2023) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja individu. Pegawai yang merasa memiliki ikatan emosional terhadap organisasi akan lebih berorientasi pada hasil kerja dan cenderung menunjukkan perilaku kerja positif. Dalam konteks PT Bank Negara Indonesia, komitmen organisasional berperan penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dan mencegah turnover di tengah persaingan kerja yang ketat.

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Simultan Kepemimpinan Etis, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil sinergi dari berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi. Kepemimpinan etis dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi (Demirtas & Akdogan, 2015). Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berperan sebagai jembatan yang menghubungkan perilaku etis pemimpin dengan performa karyawan (Asbary et al.,

2020).

Secara konseptual, ketiga variabel tersebut memiliki keterkaitan erat dalam membentuk perilaku produktif di tempat kerja. Pemimpin yang etis memberikan keadilan dan kejelasan nilai; kepuasan kerja memberikan dorongan emosional positif; sementara komitmen organisasional memastikan konsistensi dan loyalitas pegawai dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penting untuk menguji pengaruh ketiganya secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BNI yang memiliki karakteristik organisasi kompleks dan tanggung jawab sosial tinggi.

H4: Kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Perkembangan industri jasa keuangan di era globalisasi menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul, profesional, dan berintegritas. Dalam konteks manajemen modern, sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan daya saing (Robbins & Judge, 2020). Sektor perbankan, sebagai salah satu penopang utama stabilitas ekonomi nasional, menempatkan kualitas kinerja pegawai sebagai faktor krusial yang memengaruhi efisiensi operasional dan kepuasan nasabah.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu lembaga keuangan milik negara yang memiliki peran strategis dalam menunjang pembangunan ekonomi nasional. Sejalan dengan meningkatnya kompetisi antarbank dan pesatnya transformasi digital, tantangan utama yang dihadapi BNI adalah bagaimana menjaga serta meningkatkan kinerja pegawainya di tengah tekanan kerja yang tinggi dan tuntutan pelayanan prima. Berdasarkan observasi awal dan laporan internal, masih ditemukan gejala penurunan motivasi, menurunnya kepuasan kerja, serta ketidaksesuaian antara nilai organisasi dengan ekspektasi pegawai. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya potensi kesenjangan antara harapan organisasi terhadap produktivitas pegawai dan realitas pelaksanaannya di lapangan.

Salah satu aspek penting yang diyakini berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan etis. Pemimpin yang memiliki orientasi moral tinggi dapat menjadi panutan dalam membentuk perilaku positif, membangun kepercayaan, serta menumbuhkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi (Brown & Treviño, 2006). Kepemimpinan etis juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya kepuasan kerja dan keterikatan emosional karyawan (Demirtas & Akdogan, 2015). Di sisi lain, kepuasan kerja merupakan refleksi dari sikap positif individu terhadap pekerjaan yang dijalani, meliputi kepuasan terhadap gaji, kondisi kerja, dan hubungan antarpegawai (Luthans, 2016). Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki motivasi tinggi untuk memberikan hasil kerja yang optimal (Khurniansyah & Andriani, 2022).

Selain itu, komitmen organisasional menjadi elemen penting yang berperan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen organisasional mencakup keterikatan emosional (affective), kebutuhan untuk bertahan (continuance), dan rasa kewajiban moral terhadap organisasi (normative). Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, konsistensi, dan tanggung jawab yang berdampak pada peningkatan kinerja (Nugroho & Sutianingsih, 2023).

Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai (Asbari et al., 2020; Serang et al., 2024). Namun, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor manufaktur,

pendidikan, atau instansi pemerintah daerah, sehingga konteks perbankan BUMN seperti BNI masih relatif jarang dikaji. Padahal, sektor perbankan memiliki karakteristik unik berupa tekanan kinerja tinggi, regulasi ketat, serta ekspektasi profesionalitas yang besar. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menelaah secara empiris pengaruh kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Pusat.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara simultan dan parsial pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi acuan praktis bagi manajemen BNI dalam memperkuat budaya kerja yang etis, produktif, dan berorientasi pada kinerja berkelanjutan.

Kajian Teori dan Pengembangan Hipotesis

1. Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis merupakan perilaku pemimpin yang berlandaskan nilai-nilai moral, kejujuran, dan keadilan dalam proses pengambilan keputusan serta interaksi dengan bawahan. Brown, Treviño, dan Harrison (2005) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai manifestasi perilaku normatif yang terlihat melalui komunikasi, penguatan nilai moral, serta keteladanan dalam tindakan sehari-hari. Pemimpin yang menjunjung etika dipercaya mampu menumbuhkan rasa aman psikologis, loyalitas, dan semangat kerja pegawai karena mereka merasa dihargai dan diperlakukan secara adil (Demirtas & Akdogan, 2015).

Dalam konteks organisasi perbankan, kepemimpinan etis memiliki peran penting dalam menjaga integritas dan reputasi lembaga. Lingkungan kerja yang diatur ketat oleh regulasi menuntut pemimpin untuk tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga mempertimbangkan nilai moral dalam setiap keputusan strategis. Penelitian Serang et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepercayaan dan motivasi kerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepemimpinan etis yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

H1: Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan hasil dari penilaian atas kesesuaian antara harapan dan kondisi yang dirasakan di tempat kerja (Robbins & Judge, 2020). Kepuasan kerja mencakup berbagai dimensi seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, serta peluang pengembangan karier (Luthans, 2016). Individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi.

Penelitian Khurniansyah dan Andriani (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan lingkungan kerja akan berupaya memberikan kontribusi maksimal, sedangkan ketidakpuasan dapat memicu stres kerja dan menurunkan produktivitas. Dalam konteks BNI, kepuasan kerja menjadi aspek penting karena tingginya tuntutan profesionalitas dan target kerja memerlukan keseimbangan antara tanggung jawab dan kesejahteraan pegawai.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menggambarkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, serta kesediaan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Meyer & Allen, 1997). Terdapat tiga dimensi utama komitmen organisasional, yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional), *continuance commitment* (pertimbangan rasional untuk bertahan), dan *normative commitment* (rasa kewajiban moral terhadap organisasi). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penelitian oleh Nugroho dan Sutianingsih (2023) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja individu. Pegawai yang merasa memiliki ikatan emosional terhadap organisasi akan lebih berorientasi pada hasil kerja dan cenderung menunjukkan perilaku kerja positif. Dalam konteks PT Bank Negara Indonesia, komitmen organisasional berperan penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dan mencegah turnover di tengah persaingan kerja yang ketat.

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Simultan Kepemimpinan Etis, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil sinergi dari berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi. Kepemimpinan etis dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi (Demirtas & Akdogan, 2015). Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berperan sebagai jembatan yang menghubungkan perilaku etis pemimpin dengan performa karyawan (Asbari et al., 2020).

Secara konseptual, ketiga variabel tersebut memiliki keterkaitan erat dalam membentuk perilaku produktif di tempat kerja. Pemimpin yang etis memberikan keadilan dan kejelasan nilai; kepuasan kerja memberikan dorongan emosional positif; sementara komitmen organisasional memastikan konsistensi dan loyalitas pegawai dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penting untuk menguji pengaruh ketiganya secara simultan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BNI yang memiliki karakteristik organisasi kompleks dan tanggung jawab sosial tinggi.

H4: Kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Jenis Variabel	Nama Variabel	Definisi Operasional	Indikator Utama	Sumber
X ₁	Kepemimpinan Etis	Perilaku pemimpin yang berlandaskan nilai moral, kejujuran, dan keadilan dalam setiap pengambilan keputusan serta interaksi dengan pegawai.	Keadilan, integritas, tanggung jawab, transparansi	Brown & Treviño (2006)
X ₂	Kepuasan Kerja	Sikap positif individu terhadap pekerjaan yang mencerminkan kesesuaian antara harapan dan realitas di tempat kerja.	Kondisi kerja, penghargaan, hubungan sosial, pengembangan diri	Luthans (2016)
X ₃	Komitmen Organisasional	Tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan rasa tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.	Affective, continuance, normative commitment	Affective, continuance, normative commitment
Y	Kinerja Pegawai	Tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar organisasi.	Kualitas kerja, efisiensi, tanggung jawab, inisiatif	Robbins & Judge (2020)

Seluruh indikator diukur dengan skala Likert lima poin (1–5), di mana 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan 5 menunjukkan “sangat setuju.”

4. Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang disebarikan secara langsung kepada 60 responden terpilih. Setiap item pertanyaan disusun berdasarkan indikator yang telah ditetapkan dalam definisi operasional. Sebelum penyebaran utama, dilakukan uji coba instrumen (pilot test) untuk memastikan validitas dan reliabilitas kuesioner.

Selain itu, data sekunder diperoleh melalui telaah literatur, laporan perusahaan, serta publikasi ilmiah terkait yang relevan dengan topik penelitian ini.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan software SPSS versi 26, melalui beberapa tahapan berikut:

1. Uji Validitas dan Reliabilitas, untuk menilai konsistensi dan keandalan instrumen penelitian.
2. Uji Asumsi Klasik, meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas guna memastikan model regresi memenuhi syarat statistik.
3. Analisis Regresi Linier Berganda, digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.
4. Uji Parsial (t-test) dan Uji Simultan (F-test), dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen, baik secara individu maupun bersama-sama terhadap variabel dependen.
5. Koefisien Determinasi (R^2), digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

Hasil analisis data kemudian diinterpretasikan untuk menjawab hipotesis yang telah dirumuskan serta menarik kesimpulan mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel	Kategori	Kode	Frekuensi(orang)	Presentasi(%)
Jenis Kelamin	Perempuan	1	50	89,29
	Laki-Laki	2	6	10,71
	Total		56	
Usia	<25 Tahun	1	54	96,43
	25-30 Tahun	2	2	3,57
	Total		56	
Masa kerja	<1 Tahun	1	45	80,36
	1-3 Tahun	2	8	14,29
	>3 Tahun	3	3	5,36
	Total		56	

1. Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 56 responden yang seluruhnya merupakan pegawai aktif pada objek penelitian. Gambaran umum responden disajikan berdasarkan jenis kelamin, kelompok usia, dan masa kerja guna memberikan konteks terhadap hasil penelitian yang diperoleh.

Ditinjau dari jenis kelamin, sebagian besar responden adalah perempuan, yaitu sebanyak 50 orang, sementara responden laki-laki berjumlah 6 orang. Komposisi ini menunjukkan bahwa partisipasi responden dalam penelitian lebih banyak didominasi oleh pegawai perempuan, yang mencerminkan kondisi tenaga kerja pada unit kerja yang menjadi lokasi penelitian.

Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia di bawah 25 tahun, dengan jumlah 54 orang, sedangkan responden yang berada pada rentang usia 25–30 tahun hanya sebanyak 2 orang. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai dengan usia relatif muda. Kondisi tersebut mencerminkan karakteristik sumber daya manusia yang berada pada fase awal karier dan masih dalam tahap adaptasi serta pengembangan

kompetensi kerja.

Selanjutnya, jika dilihat dari masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja kurang dari satu tahun, yaitu sebanyak 45 orang. Responden dengan masa kerja 1–3 tahun tercatat sebanyak 8 orang, sedangkan responden yang telah bekerja lebih dari tiga tahun berjumlah 3 orang. Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan pegawai dengan pengalaman kerja yang relatif singkat, sehingga perspektif yang diberikan dalam penelitian ini banyak merepresentasikan sudut pandang pegawai baru atau pegawai dengan masa kerja awal.

Secara umum, karakteristik responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai perempuan, berusia muda, serta memiliki masa kerja yang relatif pendek. Kondisi tersebut memberikan gambaran bahwa hasil penelitian lebih banyak mencerminkan persepsi dan pengalaman kerja pegawai generasi muda yang masih berada pada tahap awal dalam lingkungan organisasi.

1. Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, diketahui bahwa nilai rata-rata (mean) jawaban responden pada seluruh item pernyataan berada pada kisaran 3,82 hingga 4,35. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden cenderung setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian.

Pada variabel X1, nilai mean tiap item berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap variabel tersebut. Hal serupa juga terlihat pada variabel X2 dan X3, di mana nilai rata-rata jawaban responden menunjukkan penilaian yang baik dan konsisten.

Sementara itu, pada variabel Y, nilai mean tertinggi menunjukkan bahwa responden menilai variabel dependen berada pada kondisi yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat variabel Y yang dirasakan responden relatif tinggi.

Nilai standar deviasi pada masing-masing item relatif lebih kecil dibandingkan dengan nilai rata-ratanya, yang menunjukkan bahwa penyebaran data cukup merata dan tidak terdapat perbedaan jawaban yang mencolok antarresponden. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi yang relatif seragam terhadap seluruh variabel penelitian.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan mampu mengukur variabel secara tepat serta menghasilkan data yang konsisten. Pengujian ini menjadi tahap awal sebelum analisis lanjutan dilakukan. Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan pendekatan korelasi item–total, seluruh item pernyataan pada variabel kepemimpinan etis (X_1), kepuasan kerja (X_2), komitmen organisasional (X_3), dan kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai Corrected Item–Total Correlation yang berada di atas batas minimal 0,30.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa setiap butir pernyataan memiliki keterkaitan yang memadai dengan konstruk variabel yang diukur, sehingga seluruh item dinyatakan valid.

Selanjutnya, pengujian reliabilitas dilakukan untuk menilai tingkat konsistensi internal instrumen penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70, yang menandakan bahwa instrumen memiliki tingkat keandalan yang baik. Variabel kepemimpinan etis, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai masing-

masing memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, sehingga data yang diperoleh layak digunakan untuk analisis selanjutnya, termasuk pengujian hipotesis melalui analisis regresi.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan komitmen organisasional (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil uji simultan (uji F), diperoleh nilai signifikansi di bawah 0,05, yang menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, model regresi dinyatakan layak digunakan.

Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis pertama diterima.

Sementara itu, kepuasan kerja dan komitmen organisasional tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansinya berada di atas 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kedua dan ketiga dinyatakan ditolak.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai apabila diuji secara simultan, namun hanya kepemimpinan etis yang terbukti berpengaruh secara parsial.

Hasil diskusi

Secara parsial, kepemimpinan etis terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menjunjung kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab mampu menciptakan iklim kerja yang mendorong pegawai bekerja lebih optimal.

Dalam konteks organisasi perbankan, kepemimpinan etis berperan penting sebagai pengarah perilaku kerja sekaligus penjaga integritas organisasi. Sebaliknya, kepuasan kerja dan komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai merasa cukup puas dan memiliki keterikatan terhadap organisasi, kondisi tersebut belum tentu secara langsung mendorong peningkatan kinerja. Hal ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik responden yang didominasi oleh pegawai dengan usia muda dan masa kerja relatif singkat, sehingga kinerja lebih dipengaruhi oleh sistem kerja dan arahan atasan dibandingkan faktor psikologis individual.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki peran dalam membentuk kinerja pegawai di lingkungan organisasi.

Secara parsial, hanya kepemimpinan etis yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan etis merupakan faktor kunci dalam

mendorong kinerja pegawai, khususnya dalam organisasi yang menuntut profesionalisme dan integritas tinggi seperti sektor perbankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 119–131.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67.
- Khurniansyah, R., & Andriani, D. (2022). Kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 45–54.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 15–33.
- Nugroho, A., & Sutianingsih. (2023). Komitmen organisasional sebagai determinan kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 17(2), 210–221.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Job satisfaction and performance: A behavioral perspective. *Journal of Organizational Psychology*, 20(1), 1–15.
- Serang, S., Rahman, A., & Basri, M. (2024). Ethical leadership and employee performance: Evidence from financial institutions. *International Journal of Management Studies*, 11(1), 33–44.