

**PENGARUH ETIKA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA MELALUI LOYALITAS *TO*  
SUPERVISOR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Empiris pada Kementerian PUPR Jawa Tengah)**

**SKRIPSI**



Disusun Oleh:  
**Eka Yudha Adi Setia**  
NPM. 19.0101.0026

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2023**

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kepuasan kerja merupakan kebutuhan utama untuk dapat menghasilkan segala output kegiatan yang ada di berbagai bidang organisasi dalam perusahaan. Kepuasan kerja mempengaruhi perusahaan dalam mencapai target dalam berkompetensi, perusahaan diharapkan memiliki karyawan yang kompeten dan berdaya saing. Oleh sebab itu, Kepuasan kerja memegang peranan penting dalam membantu perusahaan untuk memperoleh sumber daya manusia yang tepat untuk mencapai tujuan (Siswanto & Hamid, 2017). Saat ini, mewujudkan kinerja instansi pemerintah yang maksimal tidak dapat ditawar lagi, karena seharusnya instansi pemerintah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik yaitu sebisa mungkin dapat menyelenggarakan pemerintah, administrasi, organisasi, dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah. Dalam menghadapi situasi tersebut, maka instansi pemerintahan harus mencapai kepuasan kerja agar perusahaan dapat mencapai targetnya. Tujuannya agar mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Selain itu dengan kepuasan kerja diharapkan dapat menjadi tolak ukur dalam melihat kemampuan pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat agar hasil yang dicapai dapat semakin maksimal (Nasri, Tamsah & Firman, 2018).

Kepuasan kerja pada Kementerian PUPR Jawa Tengah sangat menarik perhatian. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik

Indonesia (PUPR) merupakan Lembaga Negara yang salah satu tugasnya adalah pelaksana dan penyusun kebijakan teknis dan rencana terpadu program pembangunan infrastruktur pekerjaan umum dan perumahan rakyat berdasarkan pendekatan pengembangan wilayah. Salah satu pembangunan infrastruktur tersebut adalah pembuatan jalan dan pembangunan jembatan. Tugas tersebut memiliki tanggung jawab yang besar karena menggunakan anggaran yang tidak sedikit. Belum lagi dengan tenggang waktu proyek dan kondisi lapangan yang terkadang tidak sesuai dengan rencana. Tanggung jawab yang besar tersebut tentunya memiliki tantangan tersendiri untuk Pegawai Kementerian PUPR. Dengan kemungkinan adanya penyelesaian pekerjaan, akan memberikan kepuasan kerja tersendiri terhadap pegawai PUPR. Pegawai PUPR tentunya juga mempunyai kepuasan kerja yang cukup berpengaruh. Melihat adanya resiko dalam pekerjaan yang juga tinggi di lapangan. Hasil tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Salah satu yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah etika kepemimpinan. Etika kepemimpinan merupakan prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah menggambarkan dasar dari perilaku organisasi (Al-Sharafi & Rajiani, 2018). Ketika seorang pemimpin mempunyai perilaku yang baik, sopan, jujur, tentunya akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan pekerjaan yang lebih baik itu akan mendorong kepuasan kerja yang tinggi. Sehingga akan memberikan rasa nyaman pada organisasi tersebut. Wujud etika kepemimpinan yang baik seperti menghormati karyawan, menghargai, mendengarkan saran. Etika

kepemimpinan yang baik dihubungkan kinerja karyawan yang bagus, yakni terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik dan diiringi dengan membangun kepercayaan oleh masyarakat dan sektor bisnis (Effendi 2005). Etika kepemimpinan yang baik dapat membantu suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Seorang pemimpin yang berwibawa dapat menjadi salah satu tujuan dari etika kepemimpinan yang baik. Etika kepemimpinan yang baik akan membuat rasa nyaman dalam sebuah organisasi.

Hasil penelitian Jeremia dan Djurwati (2019) menunjukkan hasil etika kepemimpinan kepada supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Langsa. Menurut Wirya dkk (2020) menunjukkan hasil bahwa etika kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. BPR Sedana Murni. Sedangkan menurut Astuti dkk (2020) Etika kepemimpinan yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan hal yang inkonsisten dalam penelitian tersebut. Ketika etika kepemimpinan yang baik maka akan mendorong loyalitas yang tinggi sehingga berdampak pada kepuasan kerja.

Etika kepemimpinan yang baik akan mendorong loyalitas yang tinggi sehingga berdampak pada kepuasan kerja. Loyalitas merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen bila mereka menginginkan setiap karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Mubaroqah dan Yusuf, 2020). Loyalitas kepada Supervisor menciptakan energi yang dapat menggerakkan segala

potensi dalam diri, membuat keinginan yang tinggi dan meningkatkan kegairahan dan kebersamaan. Loyalitas kepada Supervisor biasanya melibatkan dua faktor yaitu faktor individu dan faktor organisasi. Pemberian Loyalitas dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Setiap pimpinan organisasi harus mengetahui loyalitas apa saja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai (Oliver 2014 Jeremia dan Djurwati 2019 833).

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Etika Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Loyalitas to Supervisor Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada kinerja Kementerian PUPR Jawa Tengah).**

## **B. Rumusan Masalah**

Memperhatikan uraian latar belakang diatas, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah etika kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah etika kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas supervisor?
3. Apakah loyalitas supervisor berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah etika kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui loyalitas supervisor sebagai variabel mediasi?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh etika kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh etika kepemimpinan terhadap loyalitas supervisor.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh loyalitas supervisor terhadap kepuasan kerja.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh etika kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui loyalitas supervisor sebagai variabel mediasi.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

1. Manfaat Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan, pengalaman dan wawasan serta bahan penerapan ilmu metode penelitian, khususnya mengenai Pengaruh Etika Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Loyalitas Supervisor Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada Kementerian PUPR Jawa Tengah).

2. Manfaat Praktis

Diharapkan dapat dijadikan bahan untuk meningkatkan kualitas terhadap kepuasan kerja yang dihasilkan oleh perusahaan. Dimana perusahaan mampu memberikan informasi mengenai etika kepemimpinan, loyalitas supervisor, dan kepuasan kerja karyawan/pegawai di suatu perusahaan agar pekerjaan yang dilakukan dapat memberikan hasil yang maksimal.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Penulisan skripsi ini tertulis secara sistematis guna mempermudah pemahaman, sistematika penulisan dalam skripsi ini masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan teori-teori yang digunakan dalam penelitian yang bersumber dari literatur. Adapun teori-teori yang digunakan adalah teori atribusi, etika kepemimpinan, loyalitas supervisor dan kepuasan kerja. Selanjutnya terdapat telaah penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis serta model penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menyajikan informasi-informasi mengenai metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian akan diuraikan tentang objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data dan metode analisis data yang digunakan.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memuat hasil pembahasan tentang analisis secara menyeluruh mengenai penelitian yang dilakukan. Hasil-hasil statistik diinterpretasikan dan dibahas secara mendalam hingga tercapai hasil analisis dari penelitian.

## **BAB V KESIMPULAN**

Bab akhir dalam penyusunan skripsi yang didalamnya berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran dari penelitian yang dilakukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **A. Telaah Teori**

##### **1. Teori Atribusi**

*Grand Theory* dalam penelitian ini adalah teori atribusi (*Atribution Theory*). Teori atribusi yaitu teori yang mempelajari proses bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya (Luthans, 2010). Teori atribusi adalah teori yang menjelaskan tentang proses bagaimana menentukan penyebab atau motif perilaku seseorang (Gibson *et al.*, 1994). Teori atribusi diarahkan untuk mengembangkan penjelasan dari cara-cara kita menilai orang secara berlainan, tergantung makna apa yang kita hubungkan (atribusikan) ke suatu perilaku tertentu (Kelly, 1972).

Penelitian ini menggunakan teori atribusi untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini teori atribusi digunakan sebagai dasar analisis peneliti, teori ini menjelaskan tentang pemahaman akan respon seseorang terhadap peristiwa disekitar mereka, dengan mengetahui alasan-alasan mereka, kejadian yang dialami dan melihat hubungan yang saling mempengaruhi. Pada dasarnya teori atribusi menyatakan bahwa bila seseorang mengamati perilaku orang lain, mereka mencoba untuk menentukan apakah perilaku itu ditimbulkan secara internal atau eksternal. Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang

diyakini berada dibawah kendali individu itu sendiri, sedangkan perilaku yang disebabkan secara eksternal adalah perilaku yang dipengaruhi dari luar, artinya individu akan terpaksa berperilaku karena situasi atau lingkungan. Teori atribusi digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja yang diperoleh Pegawai Kementerian PUPR, dipengaruhi oleh kekuatan internal (diri sendiri) ataupun kekuatan eksternal (dari lingkungan kerja). Artinya individu menjelaskan penyebab dari berbagai kejadian dan perilaku orang lain (Rakhmat 2001 93).

## **2. Etika Kepemimpinan**

Etika kepemimpinan merupakan akibat dari ketidak seimbangan antara tuntutan dan sumber daya yang dimiliki individu, semakin tinggi kesenjangan semakin tinggi juga etis yang dialami individu. etis yang terlalu berlebihan dapat berpengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam bertingkah laku di lingkungannya. Menurut Al-Sharafi & Rajiani (2013). Bubble (2012) mengemukakan bahwa etika kepemimpinan adalah kondisi yang muncul dari interaksi manusia dengan pekerjaannya serta dikarakteristikan oleh manusia sebagai perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka.

Beberapa faktor kondisi kerja yang sering menyebabkan etis bagi karyawan, diantaranya adalah beban kerja yang berlebihan, tekanan atau desakan waktu, kualitas supervisi yang kurang baik, umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai, wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung-jawab, perbedaan antara nilai-nilai

perusahaan dan karyawan. Selain itu hal-hal di luar kondisi kerja yang dapat mempengaruhi Etika Kepemimpinan diantaranya adalah kondisi psikis individu, kondisi lingkungan sekitar individu termasuk dengan lingkungan keluarganya.

Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan etis (Brown et al,2005) mengungkapkan sebagai berikut

- a. Kepemimpinan kondisi pekerjaan, seperti beban kerja berlebihan secara kuantitatif dan kualitatif, keputusan yang dibuat oleh seseorang, menjaga perasaan orang lain.
- b. Kepemimpinan peran, seperti ketidakjelasan peran, adanya bias dalam memecahkan masalah dengan tetap rendah hati.
- c. Kepemimpinan faktor interpersonal, meliputi hasil kerja dan dukungan sosial yang buruk, persaingan politik, kecemburuan sosial, kemarahan, dan kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan.
- d. Kepemimpinan perkembangan karir, seperti promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi jabatan yang lebih tinggi dari pada kemampuannya, keamanan pekerjaannya, ambisi yang berlebihan sehingga mengakibatkan frustrasi.
- e. Kepemimpinan struktur organisasi, meliputi struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pertempuran politik, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, ketidakterlibatan dalam membuat keputusan.
- f. Kepemimpinan tampilan rumah pekerjaan, seperti mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, kurangnya dukungan

dari pasangan hidup, konflik pernikahan, stres karena memiliki dua pekerjaan.

### **3. Loyalitas *To Supervisor***

Kepemimpinan etis adalah cara pemimpin memimpin perilaku berdasarkan norma, menciptakan pesan etis yang tegas, menetapkan standar etis yang jelas dan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut dan mengikuti prinsip etis pada proses ketika mereka ingin membuat keputusan dan menciptakan suatu proses observasi untuk para pengikut (Brown et al., 2009). Perilaku etis adalah komponen dari kepemimpinan dan pengembangan etika yang penting demi kemajuan suatu individu sebagai pemimpin dan harus memberikan pelayanan sebagai pemandu yang etis untuk orang banyak (Trevino, 1986; Morgan, 1993).

Menurut Ardana dkk (2018), loyalitas adalah mental yang ditunjukkan pada keadaan perusahaan agar karyawan dapat tetap bertahan pada perusahaan tanpa harus mempedulikan situasi perusahaan pada saat ini. Dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Loyalitas merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya. Dengan loyalitas yang baik maka para pegawai akan merasa

senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi.

Loyalitas dilaksanakan bukan dari atasan saja, tetapi juga dari diri sendiri yang mana loyalitas tersebut diartikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan untuk melaksanakan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan yang diharapkan. Tidak ada alasan untuk tidak memiliki semangat dalam bekerja, apapun kondisinya dalam bekerja. Untuk membina motivasi diri dalam bekerja, awali dengan niat untuk beribadah, kemudian syukuri pekerjaan saat ini, dan miliki mental juara agar memiliki loyalitas yang tinggi untuk memberikan yang terbaik.

#### **4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Kepuasan kerja menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh setiap individu karena dengan merasa puas terhadap pekerjaannya, karyawan akan merasa senang dalam menjalankan aktivitas kerjanya.

Menurut Badeni (2017:43) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas. Menurut Mangkunegara (2013:117)

kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Di sisi lain, karyawan yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan menjadi lesu, melakukan kesalahan dan menjadi beban bagi perusahaan.

a) Faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja

1) Kompensasi dan Kondisi kerja

Karyawan dengan gaji yang baik, insentif, bonus, perawatan kesehatan dan lain-lainya akan lebih bahagia dan puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki pekerjaan dengan fasilitas yang sama.

2) Keseimbangan kehidupan kerja

Kepuasan kerja seorang karyawan sering kali juga ditentukan dengan adanya kebijakan keseimbangan hidup dan kerja yang baik, yang memastikan bahwa karyawan menghabiskan waktu berkualitas bersama keluarga di samping melakukan pekerjaannya.

3) Dihormati dan Diakui

Seorang karyawan tentunya akan semakin termotivasi apabila diberikan penghargaan atas kerja kerasnya. Maka dari itu pengakuan merupakan salah satu faktor kepuasan kerja.

#### 4) Keamanan kerja

Jika seorang karyawan yakin bahwa perusahaan akan berusaha mempertahankan mereka meskipun dalam kondisi pasar sedang bergejolak, itu akan memberi kepercayaan yang sangat besar. Keamanan kerja adalah salah satu alasan utama kepuasan kerja bagi karyawan.

#### 5) Tantangan

Aktivitas kerja yang monoton dapat menyebabkan karyawan tidak puas. Oleh karena itu, hal-hal seperti rotasi pekerjaan, memberikan kesempatan untuk bekerja di proyek baru dan lain sebagainya dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan juga.

#### 6) Pertumbuhan Karir

Ketika perusahaan memberikan peran pekerjaan yang baru, hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan akan mengetahui bahwa mereka akan mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan karirnya.

### **B. Telaah Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini melihat dari beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dengan variabel yang akan diteliti yaitu etika kepemimpinan, loyalitas

supervisor dan kepuasan kerja. Adapun penelitian terdahulu yang akan dijelaskan pada table 2.1

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Teori	Judul	Populasi dan Sampel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Cecep Pahrudin, Sandriana Marina, Lira Agusinta (2018)	Theory Planned Behavior (TPB)	Kepemimpinan Etis, Karakteristik Pekerjaan, Dan Kepuasan Kerja Karyawan Maskapai Penerbangan ( <i>The Ethical Leadership, Job's Characteristics, And Employees' Performance Satisfaction Of The Airlines Company</i> )	100 sampel dari karyawan perusahaan penerbangan Indonesia	Persamaan Struktural (SEM)	Kepemimpinan etis dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif serta pengaruh positif kepemimpinan etis terhadap karakteristik pekerjaan karyawan maskapai penerbangan.
2.	Made Bayu Sumarjaya & I Wayan Gede Supartha (2017)	Teori Atribusi	Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Di Hotel Asana Agung Putra Bali	Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Hotel Asana Agung Putra Bali dengan jumlah pegawai 49. Teknik penentuan sampel menggunakan rumus slovin, sampel akhir yang didapatkan adalah 33 pegawai	Regresi Linier Berganda	Pengaruh positif dari variabel kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasional, ditemukan pengaruh yang positif antara variabel Kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja, ditemukan pengaruh yang positif antara variabel komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki efek mediator parsial antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja, sehingga peran mediator dari komitmen organisasional

No	Penulis	Teori	Judul	Populasi dan Sampel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
3.	Rafika Fathni, Rahadjeng Indreswari, Jonathan Andreanus Soebagijo (2021)	Teori Atribusi	Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Terkait Penanganan Pandemi Covid-19	Sampel penelitian adalah karyawan perusahaan yang melaksanakan kebijakan work from home di kota Bandung, Jawa Barat sebanyak 100 orang	Regresi Linier Berganda	adalah signifikan Adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial dari variabel kepemimpinan etis maupun budaya organisasi.
4.	Muhammad Ridwan Ramadani (2022)	Theory Planned Behavior (TPB)	Tata Pelayanan Serta Loyalitas Pegawai Terhadap Kepuasan Nasabah Pada PT. BRI KK Bukit Raya	Tehnik sampling yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan convinence sampling dan diperoleh 100 sampel data..	Incidental Sampling.	Hasil dari kegiatan magang ini adalah mahasiswa yang mengikuti program magang siap untuk menjadi individu yang berkompeten serta siap untuk terjun langsung ke dunia kerja yang sesungguhnya.
5.	Riska Dwi Rustikarini (2021)	TRA (Theory of Reasoned Action)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui loyalitas Sebagai Variabel Mediasi	Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan di Home Industri Tikajaya Stainles Steel.	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum adanya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan, kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, gaya kepemimpinan dan memediasi kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Namun hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara kepuasan karyawan terhadap loyalitas karyawan, terhadap loyalitas karyawan, dan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap loyalitas karyawan
6.	Suhardoyo,	TAM	Pengelolaan	Populasi	Regresi	loyalitas kerja

No	Penulis	Teori	Judul	Populasi dan Sampel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	et al (2022)	(Technology Acceptance Model)	Produktivitas Kerja Karyawan Pada Industri Garmen Melalui Loyalitas Kerja, Stres Kerja Dan Supervisor Support	dalam penelitian ini adalah karyawan bagaian ample production pada PT. Jinny Young Indonesia dan teknik pengambilan sample secara jenuh berjumlah 66 orang karyawan .	Linier Berganda	memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, dan Supervisor support memiliki pengaruh positif dan signifikan
7.	Rini. Et al., (2022)	Teori Atribusi	Pengaruh Etika Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi (Studi Pada Tenaga Kependidikan Politeknik Negeri Sriwijaya)	Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan di Politeknik Negeri Sriwijaya. Jenis sampling yang digunakan adalah saturation sampling, dengan jumlah sampel sejumlah 224 orang.	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menjelaskan bahwa etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

## C. Perumusan Hipotesis

### 1. Pengaruh Etika Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan teori atribusi, etika kepemimpinan yang tidak diatasi dengan benar biasanya berakibat seseorang berinteraksi secara negatif

dengan lingkungan sekitar, baik dalam lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luar. Artinya, karyawan yang bersangkutan akan mengalami gejala negatif yang akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Etika Kepemimpinan dikatakan negatif jika memberikan hasil menurun pada produktifitas karyawan.

Etika kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, memiliki makna bahwa semakin baik dan etis kemampuan memimpin yang dimiliki oleh pimpinan, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Karena pemimpin yang baik berwibawa santun dapat menghargai karyawan dan perhatian terhadap karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja. Etika kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Berarti jika etika kepemimpinan yang dialami karyawan semakin baik maka intensitas kepuasan kerja yang terjadi. Penelitian dari etika kepemimpinan menegaskan bahwa karakteristik dari seorang pemimpin (memberikan contoh melalui sifat kejujuran dan perhatian kepada yang lain) sangat penting untuk pengembangan hasil positif dalam organisasi, terutama hasil asosiasi dengan karyawan terkait kepercayaan dan kepuasan kerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Made Bayu Sumarjaya dan I Wayan Gede Supartha (2017) & Rini. Et al., (2022) menunjukkan bahwa etika kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang dihasilkan ialah:

## **H1. Etika kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

### **2. Pengaruh Etika Kepemimpinan Terhadap Loyalitas *To Supervisor***

Berdasarkan teori atribusi, etika kepemimpinan adalah cara pemimpin memimpin perilaku berdasarkan norma, menciptakan pesan etis yang tegas, menetapkan standar etis yang jelas dan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut dan mengikuti prinsip etis pada proses ketika mereka ingin membuat keputusan dan menciptakan suatu proses observasi untuk para karyawan.

Perilaku etis seorang pemimpin bisa mempengaruhi loyalitas bawahannya dan hal itu memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas. Berdasarkan penelitian sebelumnya dari Okan dan Akyiiz (2015) keyakinan terhadap karakteristik etis dari pemimpin akan memberikan perasaan loyalitas kepada supervisor. Keyakinan dari karyawan bahwa pemimpinnya selalu melakukan hal yang baik dalam diri maupun kehidupan bisnisnya akan membuat mereka mengadopsi bahwa pemimpin mereka layaknya seorang ayah/ibu yang sedang menuntun mereka. Semakin besar tingkat loyalitas karyawan maka akan menerima perlakuan penuh kebajikan dari pemimpinnya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rini Et al., (2022) yang menunjukkan bahwa etika kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas supervisor. Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang dihasilkan ialah:

## **H2. Etika kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas *to* supervisor**

### **3. Pengaruh Loyalitas *To* Supervisor Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan teori atribusi, kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan akan memiliki rasa loyalitas yang tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih banyak bagi organisasi, dimana kepuasan karyawan yang meningkat juga akan meningkatkan loyalitas kerja karyawan. Loyalitas supervisor sangat berperan penting untuk perusahaan. Kualitas SDM dapat dilihat dari seberapa besar kontribusinya dalam menjalankan perusahaan. Hal itu dinilai dari sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Karyawan yang memiliki tingkatan loyalitas yang kuat kepada pemimpin mungkin akan lebih termotivasi untuk tampil baik dibandingkan karyawan dengan tingkatan komitmen organisasi yang kuat, karena karyawan percaya bahwa pemimpin akan mengamati dan memberikan hadiah untuk kinerja mereka yang baik. Menurut Okan and Akyiiz (2015), identifikasi dan internalisasi dimensi dari loyalitas kepada pemimpin telah memberikan efek dekat secara tidak langsung terhadap kedua kepuasan baik itu dari segi intrinsik maupun ekstrinsiknya, dan dalam penelitian mereka menemukan hasil bahwa loyalitas supervisor dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riska Dwi Rustikarini (2021) menunjukkan bahwa loyalitas supervisor

berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang dihasilkan ialah:

**H3. *Loyalitas To Supervisor* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

**4. Pengaruh Etika Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui *Loyalitas To Supervisor* Sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan teori atribusi, terdapat hubungan tidak langsung antara etika kepemimpinan dengan kepuasan kerja melalui variabel mediasi yaitu loyalitas supervisor. Variabel ini nantinya bisa meninggikan atau merendahkan hasil hubungan tersebut. Untuk meningkatkan loyalitas supervisor sebaiknya pemimpin meningkatkan gaya kepemimpinannya dengan cara memberikan tantangan dan makna yang lebih besar mengenai pekerjaan terhadap karyawan, memberi perhatian personal yang lebih tinggi, memotivasi karyawan agar lebih aktif dan kreatif.

Etika kepemimpinan lebih efektif terhadap loyalitas supervisor dan juga loyalitas supervisor meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hubungan keduanya mengimplikasikan bahwa loyalitas supervisor bisa menjadi variabel mediasi yang akan memediasi hubungan antara etika kepemimpinan dan kepuasan kerja. Hasilnya sebagai analisis mediator bahwa mereka mengkonfirmasi terdapat bagian pada hubungan etika kepemimpinan dan kepuasan kerja yang dimana hasilnya adalah loyalitas supervisor. Sehingga, timbul rasa loyal terhadap perusahaan. sebagai suatu tingkat dimana seseorang memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi

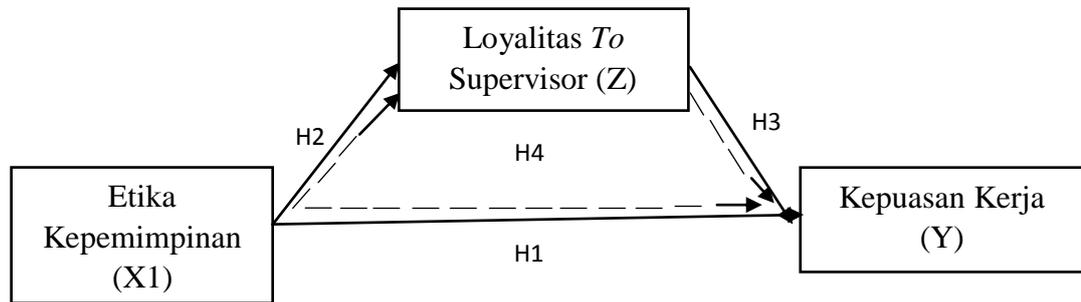
sehingga dapat menentukan bagaimana seseorang berperilaku dan seberapa lama dia akan bertahan dengan posisinya tersebut. Karyawan yang merasa loyal dan antusias biasanya tidak ingin keluar dari organisasi, bahkan mereka juga lebih peduli dengan tujuan perusahaan. Dengan loyalitas kinerja yang lebih optimal, pertumbuhan penjualan yang lebih besar dan absensi yang lebih rendah, dapat menentukan kepuasan pada perusahaan. Semakin karyawan memiliki rasa loyalitas yang tinggi dengan perusahaan, maka semakin meningkat pula rasa kepuasan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riska Dwi Rustikarini (2021) menunjukkan bahwa etika kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui loyalitas supervisor sebagai variabel mediasi. Berdasarkan penjelasan diatas dan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang dihasilkan ialah:

**H4. Loyalitas *To* supervisor dapat memediasi pengaruh antara etika kepemimpinan terhadap kepuasan kerja**

#### **D. Model Penelitian**

Penelitian ini menekankan pada hubungan Pengaruh Etika Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Loyalitas Supervisor (Z) sebagai variabel Mediasi. Hal ini berdasar adanya Research Gap pada penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian diantara variabel tersebut.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**

Keterangan :

- ▶ Pengaruh secara langsung
- - - - -▶ Pengaruh secara tidak langsung

## **BAB III METODA PENELITIAN**

### **A. Metode Penelitian**

#### **1. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian peneliti dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang sudah di tentukan menurut Sugiyono (2018). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tidak tetap dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Kementerian PUPR di Magelang. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 100 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi menurut Sugiyono (2018). Teknik dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, yaitu Teknik pengumpulan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria dalam penelitian ini yaitu satu tahun masa kerja atau lebih. Dari masa kerja tersebut diharapkan sudah mampu mengevaluasi tingkat kepuasan kerja. Dalam penelitian ini adalah karyawan tidak tetap dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Kenterian PUPR di Magelang yang berjumlah 100 Orang

#### **2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif juga dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random.

Pengumpulan data menggunakan instrument penelitian. Analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah di tetapkan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan menyebarkan dan memberikan kuesioner secara langsung maupun melalui g-form kepada responden.

### **3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### **a. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2017).

Indikator kepuasan kerja diantaranya adalah

- 1) Kompensasi dan Kondisi Kerja
- 2) Keseimbangan Kehidupan Kerja
- 3) Pengakuan
- 4) Keamanan Kerja
- 5) Tantangan dan Pengembangan Karir

#### **b. Etika Kepemimpinan**

Etika Kepemimpinan merupakan kondisi yang muncul dari interaksi manusia dengan pekerjaannya serta dikarakteristikan oleh manusia sebagai perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka, Hardani Widhiastuti (2018).

Indikator variabel ini di antaranya

- 1) Beban kerja
- 2) Pimpinan
- 3) Lingkungan kerja
- 4) Perkembangan karir
- 5) Lingkungan individu

**c. Loyalitas *To Supervisor***

Loyalitas *to supervisor* merupakan dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja, Krisniawati (2020). Indikator dalam variabel ini yaitu

- 1) Tanggung Jawab
- 2) Pengakuan
- 3) Kebutuhan
- 4) Tantangan
- 5) Peluang untuk Maju

**d. Pengukuran Variabel**

Pada penelitian ini adalah terdiri atas tiga variabel yaitu variabel dependen, variabel independen, dan variabel mediasi. Variabel dependen ialah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel independen ialah variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Sedangkan variabel mediasi ialah variabel antara yang terletak diantara variabel independen dan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi

timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah kepuasan kerja; variabel independen yang digunakan adalah etika kepemimpinan dan adapun variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah loyalitas supervisor. Skala pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert 1-5. Dalam skala ini antara lain angka 1 menyatakan Sangat Tidak Setuju (STS); angka 2 menyatakan Tidak Setuju (TS); angka 3 menyatakan Netral (N); angka 4 menyatakan Setuju (S); dan angka 5 menyatakan Sangat Setuju (SS).

## **B. Uji Instrumen Data**

### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid dan tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Pengujian validitas yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). CFA digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi variabel. Jika masing-masing indikator memiliki *loading factor* yang tinggi, maka indikator tersebut dikatakan valid. *Loading factor* dalam penelitian ini yaitu penelitian dikatakan valid apabila *loading factor* 0,50.

Analisis faktor seperti CFA membutuhkan terpenuhinya serangkaian asumsi. Asumsi pertama ialah korelasi antar variabel harus cukup kuat, hal ini dapat dilihat dari nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) >

0,50 serta signifikansi dari *Barlett's Test*  $<0,05$ . Kemudian melihat *Measure of Sampling Adequacy (MSA)*  $> 0,5$  untuk memastikan variabel masih bisa diprediksi dan dianalisis lebih lanjut. Analisis faktor dapat menentukan seberapa besar faktor yang nantinya terbentuk mampu menjelaskan variabel.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari konstruk atau variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dimaksud untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* dengan menggunakan software SPSS. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$  (Ghozali, 2013).

## C. Alat Analisa Data

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis regresi. Menurut Imam Ghozali (2018) Analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan independen. Adapun persamaan regresinya yaitu:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 Z + \varepsilon$$

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kepuasan Kerja

a = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien Regresi

X1 = Etika Kepemimpinan

Z = Loyalitas Supervisor

$\varepsilon$  = Standar Error

## 1. Uji Model

### a. Uji R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)

Menurut Ghozali (2018), koefisien determinasi R<sup>2</sup> yaitu alat untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi suatu variabel terikat. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol atau satu. Uji R<sup>2</sup> bertujuan untuk mengukur sejauh mana variabel bebas dapat menunjukkan variasi variabel terikat baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi R<sup>2</sup> adalah antara 0 sampai 1. Yang artinya apabila R=0 maka tidak terdapat dampak antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Namun, apabila nilai R<sup>2</sup> semakin mendekati 1 maka semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sebaliknya apabila nilai R<sup>2</sup> semakin mendekati 0 maka akan semakin kecil pula pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

## b. Uji F

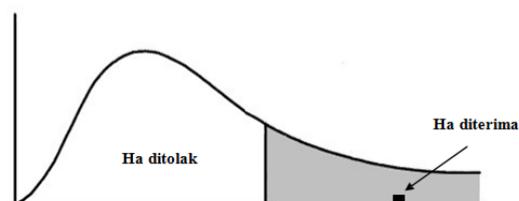
Uji F secara umum dipakai dalam melakukan pengukuran dalam melihat seberapa tepat fungsional dari regresi sampelnya didalam menafsir nilai *actual* (Ghozali, 2018). Pengujian yang dilakukan untuk uji F sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0,$$

$$H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0,$$

Tingkatan signifikansinya 5% ataupun 0,05 dan derajat kebebasan pembilan ( $df_1$ ) =  $k - 1$  dan derajat kebebasan penyebut ( $df_2$ ) =  $n - k$ . Kriteria uji Fnya berdasarkan hasil membandingkan  $F_{hitung}$  serta  $F_{tabel}$  dimana ketentuannya ialah

- 1) Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , dimana  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang maknanya desain yang digunakan bisa dinyatakan berpengaruh atau sesuai (*fit*)
- 2) Jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , dimana  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang maknanya desain yang digunakan bisa dinyatakan tidak berpengaruh atau tak sesuai (tidak *fit*)



**Gambar 2.2**  
**Kurva Normal Uji F**

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji t

Uji t ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen maka pengaruh uji statistik secara parsial, yaitu uji t. Uji statistik ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu variabel independen dapat berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Dasar pengambilan keputusan dalam uji t adalah

- 1) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka hipotesis ditolak atau tidak terdukung. Yang mana, hipotesis tidak dapat diterima, mempunyai arti bahwa variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka hipotesis diterima atau terdukung. Yang mana, hipotesis diterima berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

### b. Uji Tidak Langsung

Uji tidak langsung dalam penelitian ini menggunakan uji sobel (*sobel test*). Ghozali (2013) menyatakan pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (*sobel test*). Uji sobel dilakukan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel

mediasi (Z). Uji sobel dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Keterangan

Sab = Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

a = Jalur variabel X dengan variabel Z

b = Jalur mediator Z dengan variabel Y

Sa = *Standard error* dari koefisien a

Sb = *Standard error* dari koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi dan jika nilai t hitung < nilai t tabel maka dapat tidak terjadi pengaruh mediasi.

## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh atau dampak dari Etika Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Loyalitas to Supervisor. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Etika Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Etika kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas to Supervisor.
3. Loyalitas to Supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
4. Loyalitas to Supervisor mampu memediasi Etika Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

### **B. Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terdapat banyak keterbatasan yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan dan perbaikan bagi penelitian mendatang guna menghasilkan penelitian yang lebih baik. Keterbatasan tersebut diantaranya adalah:

1. Penelitian ini dilakukan hanya dengan berfokus pada dampak dari Etika Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Loyalitas to Supervisor. Hal ini menunjukkan adanya kemungkinan masih terdapat

banyak faktor lain yang mampu mempengaruhi peningkatan Loyalitas to Supervisor dan dampaknya terhadap Kepuasan Kerja.

2. Dalam penelitian ini, kuesioner yang diperoleh merupakan hasil dari jawaban responden secara langsung yang artinya masing masing responden menilai dirinya sendiri. Padahal baiknya kinerja dinilai oleh pimpinan pada tempat bekerja. Sehingga munculah permasalahan yakni kecenderungan penilaian yang terlalu tinggi terhadap dirinya sendiri dan pada akhirnya hasil yang diperoleh menjadi kurang objektif.

### **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan keterbatasan yang diperoleh selama jalannya penelitian, maka dapat diajukan beberapa saran bermanfaat bagi pihak pihak yang berkaitan, yakni sebagai berikut:

1. Disarankan bagi Kementrian PUPR Jawa Tengah untuk senantiasa menjaga dan meningkatkan kondisi Etika Kepemimpinan yang telah ada, sehingga karyawan dapat bekerja dengan sebaik baiknya dan mencapai tujuan organisasi semaksimal mungkin.
2. Disarankan bagi Kementrian PUPR Jawa Tengah untuk memupuk rasa semangat masing masing karyawan dari waktu ke waktu guna menjaga sikap dan rasa loyal karyawan, hal ini bertujuan untuk menjaga kestabilan organisasi dengan tidak timbulnya permasalahan seperti *turn over* karyawan sebab rendahnya loyalitas terhadap pekerjaannya.
3. Disarankan bagi Kementrian PUPR Jawa Tengah untuk memastikan pemenuhan kebutuhan karyawannya agar kepuasan dalam bekerja dapat

diperoleh dengan baik, tujuannya adalah agar para karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai seluruhnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Al-Saharafi, H. dan Rajiani, I. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behavior among Employees The Role of Leadership Practices.
- Asih, Gusti Yuli. Hardani Widhiastuti. Rusmalia Dewi. (2018). Etika Kepemimpinan. Semarang: Semarang University Press.
- Astuti, Yulina. Muhammad Zulkarnain. Krisniawati. (2020). Pengaruh Etika Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi loyalitas Supervisor pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Langsa. Jurnal Samudra Ekonomika. Vol. 4 No. 1.
- Atmayani, K. G., dan Indrawati, A. D. 2016, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Imbalan Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. E-Jurnal Manajemen Unud, 5(2), h: 1222-1250.
- Buble, M. (2012). Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms. *Journal of Contemporary Management Issues*, 85–97.
- Cooper, D., & Schinder, P. (2007). *Business Research Methods*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Halimah, Tika Nur., Azis Fathoni., Maria M. Minarsih. (2016). Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pramuniaga Di Gelael Supermarket (Studi Kasus Pada Gelael Superindo Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2).
- Harmoko., dan Heru Sulisty. (2014). Peran Kepemimpinan Etis Dan Pemberdayaan Psikologi Terhadap Kepuasan Untuk Meningkatkan Kinerja Atlet Pplp Sulawesi Tenggara, *EKOBIS* , 15(2), h: 45–54
- Hasibuan, Malayu S.P., 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta

- K.S Wiryana, N.D. Andiani, N.L.W.S. Telagawathi. (2020). Pengaruh etika Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Sedana Murni. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 2 No. 1.
- Kolonio, Jeremia & Djurwati soepeno (2019). Pengaruh Service Quality, Trust dan Consumer Satisfaction terhadap Consumer Loyalty pada CV Sarana Marine Fiberglass. *Jurnal EMBA* Vol. 7, No. 1
- Kim, W. G., and Brymer, R. A. (2011) The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management* 30: 1020-1026.
- Luthans, Fred. 2010. *Organizational Behavior, "An Evidence-Based Approach"*. 12th edition. McGraw Hill. New York.
- Mosadeghrad, A. M., and Ferdosi, M. (2013) Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: Proposing and testing a model. *Mat Soc Med* 25(2): 121-126.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., and Locander, W. B. (2006) Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXVI(1): 19-26.
- Nasri, H., Tamsah, H., & Firman, A. (2018). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Pelatihan, terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Mirai Management*, 3(2), 78–91.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., and Chonko, L. B. (2009) The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics* 90: 157-170
- Pahrudin, Cecep, Marina, Sandriana, Agusinta, Lira. *Kepemimpinan Etis, Karakteristik Pekerjaan, Dan Kepuasan Kerja Karyawan Maskapai Penerbangan (The Ethical Leadership, Job's Characteristics, And Employees' Performance Satisfaction Of The Airlines Company) Terbitan*,: Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, 2018.
- Price, L. R. (2017). *Psychometric methods: Theory into practice*. Guilford Publications
- Putera, A. D. (2018). Garuda Indonesia non-aktifkan pilot yang "posting" soal Terorisme. Diperoleh dari <https://ekonomi.kompas.com/>

read/2018/05/19/124528426/ garuda-indonesia-non-aktifkanpilot-yang-posting-soal-terorisme

- Rustikarini, R. D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Karyawan Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 6(1), 94–107. <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jimmu/article/view/10906/8691>
- Ruiz, P., Ruiz C., and Martinez, R. (2011) Improving the “leader–follower” relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. *Journal of Business Ethics* 99:587-608.
- Sekaran, U., and Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Siswanto, Rendyka D. & Hamid, Djambur. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 42 (1): 189-198.
- ST Mubaroqah, Muhammad Yusuf (2020) Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen* pISSN: 1907-3011- eISSN: 2528-1127, Vol 17, No 2 (2020).
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wirya, dkk. (2020). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja. Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Sedana Murni. *Jurnal. Manajemen dan Bisnis*, Vol.2
- Yee, W. F., Pink, L. S., & Sern, M. L. C. (2014). The effect of a psychological climate for creativity on job satisfaction and work performance. *International Journal of Economics and Management*, 8, 97-116.