

PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN TERKAIT PENANGANAN PANDEMI COVID-19

Rafika Fathni, Rahadjeng Indreswari, Jonathan Andreanus Soebagijo

Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha, Bandung, Indonesia

Email: 1953009@eco.maranatha.edu, 1953004@eco.maranatha.edu,
1953004@eco.maranatha.edu

Abstrak

Penelitian dilaksanakan untuk mengetahui hubungan kausal antara kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan penanganan krisis akibat pandemi COVID-19 di lingkungan perusahaan. Metode penelitian yang dilaksanakan yaitu secara kuantitatif, dengan kepemimpinan etis dan budaya organisasi sebagai variabel bebas (independen) serta kepuasan kerja sebagai variabel terikat (dependen). Sampel penelitian adalah karyawan perusahaan yang melaksanakan kebijakan *work from home* di kota Bandung, Jawa Barat sebanyak 100 orang. Hasil pengolahan data menggunakan analisis regresi linear berganda pada data yang terkumpul dari kuesioner memberikan gambaran adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial dari variabel kepemimpinan etis maupun budaya organisasi.

Kata Kunci: kepemimpinan etis; budaya organisasi; kepuasan kerja

Abstract

This study was performed to analyze correlation and causal relations between ethical leadership, organizational culture, and work satisfaction of employees in risk management regarding COVID-19 pandemic impact in the company environment. Quantitative method was used in the study, using organizational culture and ethical leadership as independent variable and work satisfaction as independent variable. The samples of this study was 100 employees from various company in Bandung, West Java, which implemented work-from-home policy. Analysis of multiple linear regression was used on the obtained data, and the result shown that there is significant partial and simultaneous positive influence by ethical leadership and organizational culture towards work satisfaction of employees.

Keywords: *ethical leadership; organizational culture; work satisfaction*

Pendahuluan

Suasana dan kehidupan kerja karyawan terdampak sangat besar akibat pandemi *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19) di Indonesia, bahkan di seluruh dunia. Karyawan maupun pemberi kerja di sektor perkantoran harus menghadapi berbagai tantangan untuk dapat mengatasi krisis kesehatan dan ekonomi yang berlangsung sekaligus. Pada tingkat individu, karyawan terbagi menjadi beberapa tingkatan, antara lain karyawan yang bekerja dari rumah (*work from home/WFH*), karyawan industri esensial yang tetap bekerja, dan karyawan yang dirumahkan. Penutupan dan reformasi

perusahaan sebagai dampak COVID-19 secara ekonomi juga menyebabkan berbagai kemungkinan, antara lain perubahan fundamental dalam pelaksanaan kegiatan industri, percepatan pengembangan untuk mengikuti atau membentuk tren, serta membuka kesempatan bagi industri baru untuk tumbuh (Sine & David, 2003).

Kondisi jaminan kesehatan di Indonesia masih belum juga membaik setelah setahun lebih pasca COVID-19, di mana dari 181 juta orang target vaksinasi COVID-19, baru sekitar 11 juta orang yang sudah divaksinasi lengkap per Juni 2021. Jumlah kasus aktif juga masih mengalami kenaikan rata-rata 5.000 kasus setiap harinya. Aturan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) di seluruh provinsi di Indonesia masih membatasi kegiatan di industri dengan 50% bekerja dari rumah dan 50% bekerja dari kantor (*work from office/WFO*), kecuali untuk kegiatan konstruksi, dan sektor esensial. Dengan ketidakpastian akan keberlangsungan dan efektivitas kondisi kerja yang saat ini dilaksanakan di berbagai perusahaan, manajemen sumber daya manusia harus melakukan manajemen risiko sekaligus mengembangkan solusi atas masalah yang dihadapi.

Beberapa tantangan yang harus dijawab oleh perusahaan antara lain eksekusi strategi *work from home*, pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, menjaga efektivitas kolaborasi antar karyawan, mengelola ketakutan dan kecemasan seluruh stakeholders, menyesuaikan kebijakan perusahaan dengan kebijakan pemerintah, serta menjaga kepuasan kerja demi efektivitas dan produktivitas karyawan. Kepuasan kerja merupakan tolok ukur pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan merasa puas, dengan sendirinya akan timbul loyalitas dan peningkatan kinerja. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas, akan cenderung merasa resah bahkan memberikan dampak negatif bagi perusahaan.

Menurut penelitian (Mukmin & Prasetyo, 2021), kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. *Old working habit* dan budaya organisasi yang sudah terbentuk tentu harus disesuaikan dan diperbarui untuk menghasilkan *new working habit* dan budaya organisasi baru dengan peningkatan penggunaan perangkat digital dan *remote working*. Salah satu gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah kepemimpinan etis, di mana dimensi etis yang mencerminkan standar nilai moral dalam organisasi didefinisikan sebagai budaya etis.

Perubahan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dalam menghadapi krisis akibat pandemi tidak dapat dihindari, dan setelah dijalankan selama satu tahun lebih harus dievaluasi kembali efektivitasnya. Pertanyaan yang harus dijawab oleh perusahaan pada saat ini adalah apakah perubahan kepemimpinan dan budaya organisasi yang terjadi selama masa pandemi ini dianggap oleh karyawan sudah efektif dan efisien dalam mengatasi krisis perusahaan, atau sebaliknya tidak memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Artikel ini fokus pada hubungan kausalitas antara kepemimpinan etis (*ethical leadership*) dan budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap kepuasan karyawan terkait efektivitas manajemen risiko kerja akibat pandemi COVID-19 melalui penyebaran kuesioner, observasi dan wawancara pada karyawan di

berbagai perusahaan di kota Bandung, sebagai salah satu kota dengan jumlah kasus COVID-19 yang cukup tinggi di Indonesia. Untuk membatasi cakupan pembahasan, dampak dari kondisi pandemi COVID-19 yang akan dibahas dibagi menjadi 2 bagian, antara lain (a) perubahan praktik kerja karyawan perkantoran (WFH, teamwork virtual, kepemimpinan dan manajemen virtual), dan (b) perubahan pada kehidupan kerja karyawan perkantoran (*social distancing*, kesehatan kerja, risiko PHK).

Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan informasi yang terkait dengan pengaruh dari variabel kepemimpinan etis (*ethical leadership*) dan budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap kepuasan kerja karyawan, dikaitkan dengan penanganan risiko kerja pada era pandemi COVID-19 secara *evidence-based*.

Kepuasan kerja dijelaskan oleh (Zulkarnaen & Sofyan, 2018) sebagai salah satu faktor yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan hidup karyawan, dikarenakan waktu yang dijalani karyawan sehari-harinya kebanyakan dihabiskan untuk bekerja. Perusahaan yang baik akan melakukan segala cara untuk mempertahankan karyawannya, dan salah satunya adalah dengan cara meningkatkan kepuasan karyawan, misalnya dengan cara memberikan balas jasa yang tinggi sebagai tanda apresiasi dan meningkatkan komitmen organisasi karyawan secara efektif dan efisien untuk operasional perusahaan. (Stephen P. Robbins & Judge, 2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang disukai atau bersifat positif, sebagai evaluasi dari karakteristik pekerjaan yang dijalani. Kepuasan kerja juga dijadikan indikator dari hal-hal yang diinginkan karyawan dari perusahaan dengan hal-hal yang diberikan perusahaan.

Pada lingkup organisasi, perilaku etis sering dikaitkan dengan etika atau moral dari pemimpin senior seperti pendiri (*founder*) organisasi, serta budaya organisasi yang berkontribusi dalam pelaksanaan kegiatannya. Etika merupakan nilai standar perilaku yang dianut oleh individu dalam situasi tertentu dan diterapkan secara sosial untuk mencapai keadilan dan kewajaran. Menurut Judge (Stephen P. Robbins & Judge, 2008), etika merupakan aturan dan prinsip yang menentukan apakah perbuatan seseorang benar atau salah, dan jika aturan tersebut diterapkan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan, dapat memberikan manfaat bagi suasana atau iklim organisasi, produktivitas, dan penyelesaian konflik yang lebih baik.

Secara umum, kepemimpinan etis bertindak sesuai dengan etika, baik pada pelaksanaan kegiatan maupun pengambilan keputusan dalam organisasi. Studi tentang kepemimpinan etis banyak membahas mengenai bagaimana seorang pemimpin berusaha mencapai tujuan organisasi sambil mempertahankan standar perilaku tertentu dan menempatkan sarana, tujuan, moral, dan motivasi dalam tingkat kepentingan yang sama (Avey, Wernsing, & Palanski, 2012).

Menurut pandangan ahli lainnya pemimpin etis adalah pemimpin yang memiliki prinsip dan keyakinan akan perilaku organisasi yang dianggap benar, serta memberikan pengaruh bagi karyawan untuk melaksanakan hal yang benar dan sesuai nilai moral (Stephen P. Robbins & Judge, 2008). Dalam penelitiannya, (Brown, Treviño, & Harrison, 2005) menyatakan kepemimpinan etis merupakan demonstrasi perilaku yang

sesuai dengan norma etika oleh pimpinan organisasi, baik melalui tindakan pribadi maupun dalam interaksi interpersonal di dalam maupun luar organisasi. Definisi ini didukung oleh (Stephen P. Robbins & Judge, 2008) yang mendeskripsikan kepemimpinan etis sebagai proses mempengaruhi karyawan yang dilaksanakan dengan menunjukkan perilaku dengan prinsip, nilai, dan kepercayaan yang sejalan dengan norma-norma yang dianggap baik dan diterima di organisasi.

Salah satu fungsi kepemimpinan adalah menjadi panutan bagi anggota organisasi dengan menunjukkan batas-batas perilaku yang sesuai dengan nilai organisasi, untuk ditetapkan menjadi budaya organisasi (Buble, 2012). Menurut (Daniels et al., 2014), tindakan kepemimpinan etis akan mendorong anggota organisasi untuk bersedia melakukan hal yang sama. Pemimpin etis dipandang bertanggung jawab untuk memberi arahan tentang nilai-nilai moral dan standar etik kepada anggota yang dipimpin, serta menjadi panutan yang mencontohkan dan menyebarkan perilaku etis melalui hubungan interpersonal anggota, serta mengarahkan anggotanya untuk terikat secara emosional dengan organisasi (Daniels et al., 2014).

Menurut penelitian oleh (Munir et al., 2013), (Yates, 2011), (Güngör, 2016) dan (Avey et al., 2012), gaya kepemimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai moral yang etis sangat penting dalam menumbuhkan rasa saling percaya dan kepuasan kerja karyawan. Perilaku yang sesuai didistribusikan melalui proses manajemen pengetahuan dan perilaku dalam organisasi, salah satunya dengan contoh yang ditunjukkan oleh pemimpin kepada anggota organisasi. Kepemimpinan etis menuntut setiap pimpinan organisasi untuk berperilaku sesuai nilai-nilai moral yang dianut, serta harus siap menjalankan pengorbanan pribadi demi anggota maupun organisasi, yang menumbuhkan rasa percaya dan hormat dari karyawan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.

Budaya digambarkan sebagai suatu pola dari berbagai asumsi yang dikembangkan suatu kelompok tertentu sementara mempelajari dan beradaptasi dengan masalah eksternal maupun integrasi internal. Berbagai asumsi yang dipraktikkan dan memberikan hasil yang baik bagi organisasi akan dipertimbangkan secara layak dan dianggap valid, sehingga diajarkan kepada anggotanya sebagai cara yang baik dalam beranggapan, merasa, dan berpikir atas hal yang terkait dengan masalah organisasi. Konsep tersebut kemudian dipelajari secara khusus sebagai budaya organisasi.

Budaya organisasi juga berbentuk kemampuan dari individu dalam organisasi yang dimengerti secara luas, dipercayai, dan dianggap sebagai cara untuk menghadapi perubahan dan pengalaman baru, dan dapat disesuaikan dengan perilaku anggota organisasi baik secara melalui perkataan dan perbuatan, untuk mencegah beragam kesulitan yang terjadi karena perbedaan persepsi (Livermore, 2011). Menurut Robbins (2009), budaya organisasi dianggap sebagai sebuah pola nilai, asumsi, dan kepercayaan yang terdistribusi di organisasi, dan dianggap sebagai hal yang cocok untuk dijadikan panduan berpikir dan bertindak dalam organisasi.

(Stephen P. Robbins & Judge, 2008) mendefinisikan budaya sebagai hasil pemikiran dan karya manusia yang bukan berasal dari nalurinya, namun dijadikan

anggapan yang wajar setelah proses belajar. Budaya organisasi yang dikhususkan menjadi budaya korporasi (*corporate culture*) adalah pola keyakinan bersama atas nilai-nilai dan kepercayaan bermakna penting bagi anggota korporasi, dan mendasari aturan-aturan yang berlaku dalam perusahaan (Davis, 1984).

Budaya korporasi menurut (Gorman & Sahlman, 1989) terdiri dari nilai, norma, perasaan, aspirasi, dan harapan yang agak tersembunyi dalam organisasi, namun dapat dengan mudah dikenali oleh seorang manajer yang cerdas. Budaya organisasi terdiri dari nilai dan keyakinan yang mendasari ketentuan dan peraturan di seluruh kalangan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi mempunyai bernilai tinggi jika anggota organisasi menaati peraturan yang ditetapkan organisasi, dan dinilai rendah jika dalam organisasi tersebut senantiasa terjadi penyimpangan perilaku anggota (Bangun, 2008). Menurut penelitian terdahulu, budaya organisasi yang baik juga akan menghasilkan komitmen organisasional yang tinggi (Arishanti, K, 2009) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi (Aldrin & Yunanto, 2019), menyebabkan karyawan secara sukarela tinggal lebih lama bekerja di perusahaan, menyediakan waktu sepenuhnya dan bekerja keras demi tujuan perusahaan.

Berdasarkan tujuan penelitian dan kajian teori, penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan etis memiliki pengaruh signifikan parsial terhadap kepuasan kerja.
- b. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan parsial terhadap kepuasan kerja.
- c. Kepemimpinan etis dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dengan jenis penelitian *explanatory research* untuk mengetahui hubungan kausal antara variabel. Pengumpulan data dilaksanakan dengan mengedarkan kuesioner kepada 100 orang karyawan non-managerial dari berbagai kawasan perkantoran yang menjalankan kebijakan *work from home* (WFH) di kota Bandung, Jawa Barat. Sampel diambil dengan teknik *purposive* sampling yaitu teknik yang digunakan untuk melakukan pengambilan sampel dengan kriteria tertentu, dalam hal ini sampel merupakan karyawan yang bekerja di perusahaan selama lebih dari 1 tahun dan menjalani kebijakan *work from home*.

Kuesioner didesain dengan pernyataan tertutup, kecuali untuk pertanyaan mengenai identitas responden yang berupa pertanyaan dengan pilihan ganda dan isian singkat. Tiap item pernyataan tertutup diberikan lima pilihan jawaban, yaitu sangat tidak setuju (STS) skor 1, tidak setuju (TS) skor 2, kurang setuju (KS) skor 3, setuju (S) skor 4, dan sangat setuju (SS) skor 5. Metode yang dilaksanakan untuk analisis data adalah dengan metode regresi linear berganda menggunakan alat bantu *software* SPSS versi 19. Variabel penelitian yang dijadikan variabel bebas (*independent*) antara lain adalah kepemimpinan etis dan budaya organisasi, sedangkan variabel terikat (*dependent*) yang digunakan adalah kepuasan kerja. Instrumen yang digunakan untuk

melakukan pengukuran kepemimpinan etis adalah 10-items *ethical leadership scale* (ELS) yang dikembangkan oleh (Brown et al., 2005). Dimensi yang digunakan dalam mengukur budaya organisasi diambil dari teori (Stephen P. and Mary Coulter. Robbins, 2012), antara lain inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada detil, orientasi hasil, orientasi tim, orientasi anggota/individu, keagresifan, dan stabilitas. Untuk variabel terikat yakni kepuasan kerja, pengukuran juga dilakukan dengan menggunakan dimensi dari teori (Stephen P. and Mary Coulter. Robbins, 2012), antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, rekan kerja, atasan, promosi, dan lingkungan kerja yang dikaitkan dengan situasi penanganan krisis akibat COVID-19 pada setiap itemnya.

Hasil dan Pembahasan

1. Hasil Penelitian

A. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden penelitian dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik		Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	68	68%
	Perempuan	32	32%
Usia	18 – 20 tahun	2	2%
	21 – 30 tahun	59	59%
	31 – 40 tahun	35	35%
	41 – 55 tahun	4	4%
Masa kerja	1 – 4 tahun	35	35%
	> 4 tahun	65	65%

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa karakteristik responden yang dominan yaitu berjenis kelamin perempuan, berusia 21 – 30 tahun, dengan masa kerja > 4 tahun.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas sebagai uji kualitas instrumen yang digunakan pada penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan SPSS 19.0. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Indikator	R hitung	R tabel	Status	Cronbach Alpha	Status
Kepemimpinan etis (X ₁)	X1	0,585	0,165	Valid	0,726	Reliable
	X2	0,539	0,165	Valid		
	X3	0,588	0,165	Valid		
	X4	0,569	0,165	Valid		
	X5	0,461	0,165	Valid		
	X6	0,465	0,165	Valid		
	X7	0,513	0,165	Valid		
	X8	0,501	0,165	Valid		
	X9	0,665	0,165	Valid		
	X10	0,470	0,165	Valid		

Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
Karyawan Terkait Penanganan Pandemi Covid-19.

Variabel	Indikator	R hitung	R tabel	Status	Cronbach Alpha	Status
Budaya Organisasi (X ₂)	X11	0,437	0,165	Valid	0,754	Reliable
	X12	0,453	0,165	Valid		
	X13	0,599	0,165	Valid		
	X14	0,629	0,165	Valid		
	X15	0,602	0,165	Valid		
	X16	0,402	0,165	Valid		
	X17	0,340	0,165	Valid		
	X18	0,575	0,165	Valid		
Kepuasan Kerja (Y)	X19	0,382	0,165	Valid	0,785	Reliable
	X20	0,462	0,165	Valid		
	X21	0,552	0,165	Valid		
	X22	0,394	0,165	Valid		
	X23	0,504	0,165	Valid		
	X24	0,537	0,165	Valid		
	X25	0,530	0,165	Valid		
	X26	0,469	0,165	Valid		

Berdasarkan Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan pada kuesioner yang digunakan dapat dinyatakan valid, dan instrumen dinyatakan reliabel untuk digunakan sebagai alat ukur variabel bebas dan variabel terikat.

C. Analisis Univariat

Data yang diperoleh untuk variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3
Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1	Rata-rata	Ket
1	Saya senang dengan sistem dan lingkungan pekerjaan yang saat ini saya jalani.	40	37	30	22	1	3,33	Cukup
2	Atasan saya secara rutin melakukan pengawasan hasil kerja individu maupun tim meskipun dalam kondisi pandemi.	8	29	34	27	2	3,14	Cukup
3	Saya memperoleh dukungan moral dari sesama rekan kerja dan motivasi dari atasan selama masa transisi <i>new normal</i> .	13	41	23	20	3	3,41	Baik
4	Atasan saya senantiasa memberikan arahan secara detail dalam melaksanakan kegiatan kerja.	10	40	37	12	1	3,46	Baik
5	Perusahaan memberikan apresiasi sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan.	9	19	24	46	2	2,87	Cukup

6	Saya tidak merasa takut akan kehilangan pekerjaan saya.	8	25	24	38	5	2,93	Cukup
7	Saya merasa mampu memisahkan lingkungan kerja dan lingkungan pribadi saat bekerja secara WFH.	5	21	25	42	9	2,67	Cukup
8	Saya merasa aman dan terlindungi dari COVID-19 saat harus bekerja di kantor.	0	8	17	60	15	2,18	Buruk
Jumlah		93	220	267	267	38		
Persentase (%)		11,63	27,50	33,38	33,38	4,75		
Total (jumlah × nilai)		465	880	801	534	38	3,40	Cukup

Variabel kepuasan kerja (Y) secara keseluruhan dapat diindikasikan tergolong ke dalam kategori cukup hingga baik dengan nilai 3,40, di mana item pernyataan dengan nilai tertinggi yaitu pada “Atasan saya senantiasa memberikan arahan secara detail dalam melaksanakan kegiatan kerja.” Namun demikian, terdapat item yang masih termasuk pada kategori buruk, yakni item “Saya merasa aman dan terlindungi dari COVID-19 saat harus bekerja di kantor” dengan nilai 2,18. Hal ini menandakan karyawan masih belum merasa aman jika harus bekerja di lingkungan kantor kembali seperti kondisi sebelum masa pandemi.

Data yang diperoleh untuk variabel kepemimpinan etis dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4
Tanggapan Responden mengenai Kepemimpinan Etis

No	Pernyataan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1	Rata-rata	Ket
1	Atasan saya mendiskusikan masalah dan nilai etika dengan bawahannya	12	36	17	25	10	3,15	Cukup
2	Atasan saya tidak hanya menilai dari hasil kerja, namun juga proses kerja	17	22	29	25	7	3,17	Cukup
3	Atasan saya memberikan contoh etika kerja yang baik	22	26	28	21	3	3,43	Baik
4	Atasan saya mendengarkan pendapat dari bawahannya	12	25	33	25	5	3,14	Cukup
5	Atasan saya membuat keputusan yang adil dan seimbang	20	22	35	19	4	3,35	Cukup
6	Atasan saya mengusahakan hal yang terbaik untuk bawahannya	17	29	34	19	1	3,42	Baik
7	Atasan saya dapat dipercaya ucapan dan perbuatannya	21	28	36	12	3	3,52	Baik
8	Atasan saya menjalankan urusan pribadinya sesuai dengan nilai moral dan etis	19	27	37	14	3	3,45	Baik
9	Atasan saya memberikan hukuman bagi karyawan yang melanggar nilai etis	13	19	25	30	13	2,89	Cukup

Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
Karyawan Terkait Penanganan Pandemi Covid-19.

10	Atasan saya mempertimbangkan hal yang benar dan nilai moral saat mengambil keputusan	22	25	30	21	2	3,44	Baik
Jumlah		175	259	304	211	51		
Total (jumlah × nilai)		875	880	912	422	51	3,30	Cukup

Variabel kepemimpinan etis (X_1) secara keseluruhan dapat digolongkan ke dalam kategori cukup hingga baik dengan nilai 3,30, di mana item pernyataan dengan nilai tertinggi yaitu pada “Atasan saya dapat dipercaya ucapan dan perbuatannya.” Data yang diperoleh untuk variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5
Tanggapan Responden mengenai Budaya Organisasi

No	Pernyataan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1	Rata-rata	Ket
1	Dalam bekerja, saya mengutamakan kepentingan umum/organisasi daripada kepentingan pribadi/kelompok	41	35	16	8	0	4,09	Baik
2	Saya memotivasi karyawan yang lain untuk meningkatkan kinerja organisasi.	17	37	30	15	1	3,54	Baik
3	Permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama secara efektif.	10	22	21	43	4	2,91	Cukup
4	Saya difasilitasi untuk memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan	7	23	34	36	0	3,01	Cukup
5	Pekerjaan yang dilaksanakan senantiasa sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	7	20	41	28	4	2,98	Cukup
6	Saya senantiasa mematuhi aturan yang ada di perusahaan	23	39	27	11	0	3,74	Baik
7	Evaluasi kinerja dilaksanakan secara rutin dengan parameter yang jelas	7	38	21	34	0	3,18	Cukup
8	Saya didorong untuk memberikan masukan di dalam lingkungan kerja	9	35	28	24	4	3,21	Cukup
Jumlah		121	249	218	199	13		
Total (jumlah × nilai)		605	880	654	398	13	3,33	Cukup

Variabel budaya organisasi (X_2) secara keseluruhan dapat digolongkan ke dalam kategori cukup hingga baik dengan nilai 3,33, di mana item pernyataan dengan nilai tertinggi yaitu pada “Dalam bekerja, saya mengutamakan kepentingan umum/organisasi daripada kepentingan pribadi/kelompok”.

D. Uji Hipotesis

Setelah dilakukan analisis regresi berganda menggunakan bantuan software SPSS 19.0, diperoleh hasil seperti tertera pada Tabel 5 dan Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis Parsial dengan Analisis Regresi Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig	Keterangan
(Constant)	1,258	0,285		4,421	0,000	
Kepemimpinan etis (X ₁)	0,217	0,072	0,288	3,005	0,003	Signifikan
Budaya Organisasi (X ₂)	0,308	0,087	0,399	3,532	0,001	Signifikan

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis Simultan dengan Analisis Regresi Berganda

Model	df	F	Sig	Keterangan
Regression	2	19,724	0,000	Signifikan
Residual	97			
Total	99			

Tabel 6 dan Tabel 7 dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, ditandai dengan nilai signifikansi yang bernilai kurang dari 0,05 dan nilai t-hitung bernilai + 3,005.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, ditandai dengan nilai signifikansi yang bernilai kurang dari 0,05 dan nilai t-hitung bernilai + 3,532.
3. Kepemimpinan etis dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, ditandai dengan nilai signifikansi yang bernilai kurang dari 0,05 dan nilai F sebesar 19,724.

2. Pembahasan

A. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linear, diperoleh bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada berbagai perusahaan yang dijadikan objek penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan etis dalam lingkungan organisasi, dalam penelitian ini difokuskan pada penanganan krisis yang disebabkan kondisi pandemi COVID-19, akan menyebabkan semakin baiknya kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan perwujudan pemikiran dan tingkah laku, termasuk nilai moral dan etika dari seorang pemimpin organisasi. Pemimpin yang etis dan efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinan etis akan mempengaruhi bawahan yang dipimpinnya dengan terlebih dahulu mengerti dan memahami karakteristik anggota organisasi. Pengertian akan celah dalam mempengaruhi karyawan yang dipimpinnya akan menjadi dasar dalam mengorganisasikan dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki dengan cara-cara yang efektif, mengikuti norma-norma sosial, dan disukai oleh bawahannya (Sumarjaya & Supartha, 2017).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh (Munir et al., 2013), (Yates, 2011), (Güngör, 2016) dan (Avey et al., 2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai moral yang etis sangat penting dalam menumbuhkan rasa saling percaya dan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, memiliki makna bahwa semakin baik kompetensi pemimpin dan semakin baik nilai-nilai moral yang ditanamkan dalam kegiatan organisasinya, kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Dalam penelitian ini, kepuasan karyawan yang diukur dihubungkan dengan dampak dari kondisi pandemi COVID-19, seperti pelaksanaan WFH, *teamwork* virtual, kepemimpinan dan manajemen virtual, serta perubahan kehidupan kerja (*social distancing*) dan risiko kerja (PHK, risiko kesehatan). Hasil penelitian ini kemudian dapat diterjemahkan lebih lanjut bahwa apabila gaya kepemimpinan yang berdasarkan nilai etika ditingkatkan oleh pimpinan organisasi dalam penanganan krisis dalam kondisi pandemi yang dialami oleh karyawan, maka akan memberikan dampak positif yang signifikan bagi kepuasan kerja.

B. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis korelasi antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja menunjukkan adanya hubungan yang signifikan, di mana budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian (Arishanti, K, 2009), dan (Sunarsi, 2019), yang menegaskan bahwa budaya organisasi sebagai prinsip yang disetujui bersama oleh anggota organisasi akan memberikan pengaruh dan menjadi dasar terhadap bagaimana masing-masing anggota melaksanakan kegiatan kerjanya, sehingga budaya organisasi yang baik di perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan berdedikasi tinggi kepada perusahaan. Budaya organisasi yang baik juga akan menghasilkan komitmen organisasional yang tinggi (Arishanti, K, 2009) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi (Aldrin & Yunanto, 2019), menyebabkan karyawan secara sukarela tinggal lebih lama bekerja di perusahaan, menyediakan waktu sepenuhnya dan bekerja keras demi tujuan perusahaan.

Budaya organisasi dapat diandalkan oleh perusahaan dalam manajemen krisis yang dilaksanakan, karena dengan budaya organisasi yang mendukung dan semakin diperkuat dan komunikasi yang baik, kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan yang signifikan meskipun dalam masa krisis. Hal ini juga tidak menutup kemungkinan akan menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan secara umum.

C. Pengaruh simultan kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh simultan positif yang diberikan oleh kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian (Tsai, 2011) dan (Masambe, Soegoto, &

Sumarauw, 2015). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok atau organisasi, dan dalam kepemimpinan etis diarahkan kepada tindakan-tindakan yang sesuai dengan nilai moral dan etika yang diterima di masyarakat. Budaya organisasi dapat terbentuk dari nilai moral dan etika yang ditanamkan oleh pemimpin sebagai *role model* yang baik bagi bawahannya. Budaya organisasi yang penuh dengan nilai moral yang baik dan diterapkan dalam manajemen krisis yang dilaksanakan oleh perusahaan akan menumbuhkan rasa saling percaya antara karyawan dan manajemen perusahaan, serta kepercayaan dalam diri karyawan bahwa kondisi yang dialami sudah ditangani dengan cara terbaik, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kesimpulan

Kepemimpinan etis dan budaya organisasi secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Perubahan sistem dan lingkungan kerja secara drastis yang disebabkan oleh pandemi COVID-19 dirasakan di berbagai bidang pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, peningkatan budaya organisasi yang baik dan sesuai dengan nilai-nilai etika dan moral, serta pengaruh dari pemimpin yang secara terus-menerus memberikan contoh yang baik dalam kehidupan kerja karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan demi pencapaian tujuan perusahaan.

BIBLIOGRAFI

- Aldrin, Neil, & Yunanto, Kuncono Teguh. (2019). Job Satisfaction as a mediator for the influence of transformational leadership and organizational culture on organizational citizenship Behavior. *The Open Psychology Journal*, 12(1). [Google Scholar](#)
- Arishanti, K. I. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Proceeding PESAT Universitas Gunadarma*. 3(46).
- Avey, James B., Wernsing, Tara S., & Palanski, Michael E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. [Google Scholar](#)
- Bangun, Wilson. (2008). *Intisari manajemen*. Bandung: PT Refika Aditama. [Google Scholar](#)
- 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. [Google Scholar](#)
- Buble, Mario. (2012). Interdependence of organizational culture and leadership styles in large firms. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 85–97. [Google Scholar](#)
- Daniels, Adam D., Campeotto, Ivan, Van der Kamp, Marc W., Bolt, Amanda H., Trinh, Chi H., Phillips, Simon E. V, Pearson, Arwen R., Nelson, Adam, Mulholland, Adrian J., & Berry, Alan. (2014). Reaction mechanism of N-acetylneuraminic acid lyase revealed by a combination of crystallography, QM/MM simulation, and mutagenesis. *ACS Chemical Biology*, 9(4), 1025–1032. [Google Scholar](#)
- Davis, Michael. (1984). The mammalian startle response. In *Neural mechanisms of startle behavior* (pp. 287–351). Springer. [Google Scholar](#)
- Gorman, Michael, & Sahlman, William A. (1989). What do venture capitalists do? *Journal of Business Venturing*, 4(4), 231–248. [Google Scholar](#)
- Güngör, Semra Kiranli. (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviours of Administrators on Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1180–1188. [Google Scholar](#)
- Livermore, David. (2011). *The cultural intelligence difference-special eBook edition: Master the one skill you can't do without in today's global economy*. Amacom. [Google Scholar](#)

- Masambe, Fimce, Soegoto, Agus Supandi, & Sumarauw, Jacky. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi pemimpin terhadap kinerja karyawan daihatsu kharisma manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3). [Google Scholar](#)
- Mukmin, Silahul, & Prasetyo, Indra. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. [Google Scholar](#)
- Munir, Yasin, Malik, Muhammad Ehsan, Javaid, Baktawar, Arshad, Amina, Khalid, Mayda, Nawaz, Rubia, & Nazir, Sania. (2013). Empirical investigation of ethical leadership, job turnover, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Far East Journal of Psychology and Business*, 10(2), 12–20. [Google Scholar](#)
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management, Eleventh Edition*. United States of America: Pearson Education Limited. [Google Scholar](#)
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2008). Organizational behavior 15th edition. *US: Prentice Hall*. [Google Scholar](#)
- Sine, Wesley D., & David, Robert J. (2003). Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry. *Research Policy*, 32(2), 185–207. [Google Scholar](#)
- Sumarjaya, Made Bayu, & Supartha, I. Wayan Gede. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Etis, Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Di Hotel Asana Agung Putra Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(4), 248766. [Google Scholar](#)
- Sunarsi, Denok. (2019). Penerapan MSDM Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Organisasi dalam menyongsong Revolusi 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(1), 221–233. [Google Scholar](#)
- Tsai, Yafang. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 1–9. [Google Scholar](#)
- Yates, Laurie. (2011). *Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior*. [Google Scholar](#)
- Zulkarnaen, Wandy, & Sofyan, Yayan. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(2), 183–192. [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Rafika Fathni, Rahadjeng Indreswari, Jonathan Andreanus Soebagijo (2021)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

