

PERAN *LOYALTY TO SUPERVISOR* DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KEPUASAN KERJA (STUDI PADA PT. MATAHARI DEPARTMENT STORE DI DENPASAR)

I Putu Eka Binawa¹

Agoes Ganesha Rahyuda²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

Email: eka.binawa@gmail.com

Abstract: The Role of Loyalty to Supervisor in Mediate the Effect of Ethical Leadership to Work Satisfaction (Case Study of PT. Matahari Department Store in Denpasar)

Growth in retail stores can not be separated from human resources performance and productivity. Job satisfaction is one of the factors that can affect the performance and productivity of human resources. This study aims to determine the effect of ethical leadership on job satisfaction with the mediating role of loyalty to supervisor. Loyalty to supervisors become important to elaborate influence of ethical leadership to job satisfaction. This research was conducted at PT. Matahari Department Store Duta Plaza, Denpasar. The respondents are consists of 110 employees, by using saturated sampling method. The collection of data obtained from the results of questionnaires using Likert scale. The Analysis data using path analysis and testing by Sobel test. Based on the result of analysis, that ethical leadership and loyalty to the supervisor has a positive and significant impact on employee jobsatisfaction. Besides this, the loyalty to supervisors can significantly influence mediate between ethical leadership and job satisfaction. These results indicate that loyalty to supervisors have an important role in ethical leadership adopted by the company because it will have an impact on increasing employee satisfaction itself.

Keywords: *ethical leadership, loyalty to supervisor, job satisfaction*

Abstrak: Peran *Loyalty to Supervisor* dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada PT. Matahari Department Store di Denpasar)

Pertumbuhan toko ritel tidak lepas dari kinerja dan produktivitas sumber daya manusia. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas sumber daya manusia. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran *loyalty to supervisor* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja. *Loyalty to supervisor* menjadi penting untuk dilibatkan dalam model dalam rangka mengelaborasi mekanisme pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di PT. Matahari Departement Store Duta Plaza Denpasar. Jumlah sampel diambil sebanyak 110 karyawan. Metode yang digunakan sampling jenuh. Pengumpulan data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang menggunakan skala Likert. Analisis data menggunakan analisis jalur (*path*) disertai uji Sobel. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kepemimpinan etis dan *loyalty to supervisor* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain hal tersebut, *loyalty to supervisor* secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasi bahwa *loyalty to supervisor* memiliki peranan penting dalam kepemimpinan etis yang diterapkan oleh perusahaan karena akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

Kata kunci: *kepemimpinan etis, loyalty to supervisor, kepuasan kerja*

PENDAHULUAN

Tuntutan organisasi untuk lebih integratif dalam menghadapi permasalahan dan perubahan globalisasi menyebabkan perkembangan gaya kepemimpinan dewasa ini semakin pesat (Hayuningtyas dan Helmi, 2015). Tetapi, ada masalah kepemimpinan yang dialami pada perusahaan adalah pemimpin beberapa kali datang terlambat, kurangnya rasa kepercayaan dari bawahan, ketika menyampaikan tugas, pemimpin menyampaikannya tidak sesuai dengan uraian tugas sehingga bawahan sering tidak mengerti yang memicu

munculnya rasa kurang hormat dengan atasan (Atmayani dan Indrawati, 2016). Kepemimpinan yang tegas dan berjiwa etika dibutuhkan oleh pemimpin karena kepemimpinan jenis ini memiliki sikap etis, perhatian, kejujuran, kepercayaan, berinteraksi secara adil, dan memiliki karisma dalam bersosialisasi (Brown *et al.*, 2005).

Harmoko dan Heru (2014) menyatakan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja, artinya apabila kepemimpinan etis di laksanakan dengan baik, maka kepuasan kerja

karyawan juga akan meningkat. Penelitian lainnya juga berpendapat bahwa untuk mendapatkan kepuasan kerja karyawan yang sesuai harus berasal dari cara pemimpin menuntun dengan cara yang etis, namun jika tidak adanya tuntunan dari pemimpin maka hubungan tersebut dinyatakan negatif (Sharif dan Scandura, 2014). Ini dikarenakan karyawan sebagai barisan depan yang membuat perusahaan bisa maju, harus di berikan kepuasan dalam bekerjanya melalui seorang pemimpin yang memiliki sikap etis.

Kurangnya sikap etis pada pemimpin bisa mengurangi kepercayaan dari karyawan itu sendiri, hal ini mengakibatkan loyalitas karyawan akan berkurang. Menurut Jiang dan Cheng (2008), untuk meningkatkan mutu organisasi, loyalitas karyawan harus di raih melalui sifat pemimpin yang harus memiliki sikap etis dalam menjalankan setiap tugasnya. Organisasi dapat menumbuhkan suatu keetisan dengan menyediakan kepemimpinan yang etis dan pelatihan kepemimpinan kepada para pemimpin mereka, dimana hal ini bertujuan agar pemimpin etis nantinya bisa mempengaruhi pengikut mereka dengan bertindak sebagai model untuk ditiru, mengajari karyawan mereka bertanggung jawab, dan mengajari keterampilan kepemimpinan diri untuk meningkatkan kualitas etika mereka (Steinbauer *et al.*, 2014).

Rendahnya kepuasan kerja karyawan bisa dilihat dari kurangnya kesetiaan atau loyalitas karyawan kepada pemimpinnya. Karyawan yang tidak loyal berarti memiliki suatu perasaan yang tidak nyaman ketika bekerja dengan pemimpinnya. Chen (2001) menyatakan, *loyalty to supervisor* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, artinya tinggi atau rendahnya tingkat loyalitas karyawan kepada pemimpin maka berpengaruh terhadap tinggi atau rendah tingkat kepuasan kerjanya. Ini menandakan bahwa loyalitas yang dimiliki karyawan kepada pemimpin dapat mempengaruhi perasaan senang karyawan, dimana *loyalty to supervisor* dapat menggambarkan tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan (Okan dan Akyiiz, 2015). Penjelasan tersebut memberikan gambaran bahwa *loyalty to supervisor* (sikap loyal pada atasan) berperan sebagai variabel yang mampu menjelaskan mengapa kepemimpinan etis mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, konsep loyalitas merupakan konsep yang penting namun jarang dieksplorasi sebagai alternatif penjelas pada hubungan antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja.

Beberapa penelitian sebelumnya, digunakan untuk menggambarkan situasi pustaka area penelitian mengenai peran *loyalty to supervisor* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja. Seperti penelitian dari (Jiang dan Cheng, 2008; Wu *et al.*, 2012; Okan dan Akyiiz, 2015) menyatakan bahwa kepemimpinan etis secara positif dapat mempengaruhi *loyalty to supervisor*. Penelitian lainnya terkait pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja dari (Bouckenoghe, 2015; Etik *et al.*, 2015; Sharif dan Scandura, 2014; Pablo *et al.*, 2011; Avey *et al.*, 2012; Yates, 2014; Okan dan Akyiiz, 2015) menyatakan bahwa kepemimpinan etis secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya terkait *loyalty to supervisor* di perusahaan yang diteliti oleh (Jiang dan Cheng, 2008; Chen *et al.*, 2002; Okan dan Akyiiz, 2015; Chen, 2001) menyatakan bahwa *loyalty to supervisor* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Peneliti sendiri menduga terdapat hubungan tidak langsung antara kepemimpinan etis dengan kepuasan kerja melalui variabel mediasi yaitu *loyalty to supervisor*. Hal ini diperkuat dari penelitian yang dilakukan (Okan dan Akyiiz, 2015), mereka mengasumsikan bahwa *loyalty to supervisor* memiliki peranan sebagai pemediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis dan *loyalty to supervisor* terhadap kepuasan kerja. Selain itu, untuk mengetahui peran *loyalty to supervisor* dalam mengelaborasi mekanisme yang terjadi pada hubungan antara kepemimpinan etis dengan kepuasan kerja. Konteks penelitian ini dilakukan di PT. Matahari Departement Store Denpasar alasannya karena ditemukannya masalah terhadap kepemimpinan, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah respon puas dan tidak puas terhadap berbagai aspek terhadap pekerjaannya yang berasal dari berbagai faktor intrinsik maupun ekstrinsik (Koesmono, 2005; Sulianti, 2009; Khalid *et al.*, 2012; Indy dan Handoyo, 2013). Koh dan Boo (2001) menguraikan aspek kepuasan kerja menjadi lima yaitu, kepuasan pada gaji, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan terhadap promosi, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan pada pekerjaan itu sendiri. Menurut Robbins dan Judge

(2008: 112) ketidakpuasan karyawan bisa dilihat dari respon mereka saat bekerja, yaitu keluar (*exit*), menyuarakan (*voice*), mengabaikan (*neglect*), kesetiaan (*loyalty*).

Kepemimpinan Etis dan *Loyalty 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.*, 2005). 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).

Jiang dan Cheng (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perilaku etis seorang pemimpin bisa mempengaruhi loyalitas pada 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 karyawan. 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. Menurut Wu *et al.* (2012), mereka menemukan bahwa loyalitas bawahan secara positif dan signifikan mempengaruhi kebijakan pemimpin dan menurut penelitiannya semakin besar tingkat loyalitas karyawan maka akan menerima perlakuan penuh kebijakan dari pemimpinnya. Berdasarkan penelitian diatas, dapat disimpulkan hipotesis pertama sebagai berikut:

Kepemimpinan etis berpengaruh terhadap Loyalty to Supervisor

Kepemimpinan Etis dan Kepuasan Kerja

Bouckenooghe (2015) melihat implikasi dari sudut pandang strategi bahwa organisasi yang didalamnya menjadikan keetisan sebagai ukuran penting dalam merekrut karyawan baru dan ketika melakukan promosi mungkin akan menguntungkan, ini secara positif diakibatkan dari efek kepemimpinan yang etis dalam menjalankan kinerja karyawan. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Sharif and Scandura, 2014) menunjukkan hasil bahwa persepsi bawahan tentang kepemimpinan etis secara positif dan signifikan lebih terkait terhadap kepuasan

kerja. Etik *et al.* (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja ada pengaruhnya yang signifikan terhadap kepemimpinan etis itu sendiri. Menurut Pablo *et al.* (2011) kepemimpinan etis pada manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan. Penelitian dari kepemimpinan etis 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 (Avey *et al.*, 2012). Dalam penelitian Yates (2014) menemukan hasil bahwa karyawan yang dipimpin dengan tingkat kepemimpinan etis yang tinggi maka berpengaruh positif signifikan dengan tingkat kepuasan kerjanya, sebaliknya jika dipimpin dengan kepemimpinan etis yang rendah maka tingkat kepuasan kerjanya juga akan rendah. Menurut (Okan and Akyiiz, 2015) menemukan hasil bahwa kepemimpinan etis akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian diatas, dapat disimpulkan hipotesis kedua sebagai berikut:

Kepemimpinan etis berpengaruh terhadap kepuasan kerja Loyalty to Supervisor dan Kepuasan Kerja

Loyalty to supervisor menurut Chen *et al.* (2002) adalah bagaimana karyawan mau mendedikasikan dirinya kepada pemimpin, memberikan usaha lebih untuk pemimpin, mau dipasangkan dan mengikuti pemimpin, identifikasi terhadap pemimpin, dan internalisasi nilai - nilai pemimpin. Becker *et al.* (1996) mendefinisikan dua dimensi dari loyalitas, indentifikasi dengan pemimpin dan internalisasi dari nilai pemimpin itu.

Menurut (jiang dan cheng, 2008), loyalitas memberikan suatu pengaruh yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Menurut Chen *et al.* (2002), 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 *loyalty to supervisor* dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Penelitian dari Chen (2001) mendapatkan hasil bahwa *loyalty to supervisor*

secara positif signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis ketiga sebagai berikut:

***Loyalty to Supervisor* berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

***Loyalty to Supervisor* sebagai Pemediasi Kepemimpinan Etis dan Kepuasan Kerja**

Peneliti sendiri menduga terdapat hubungan tidak langsung antara kepemimpinan etis dengan kepuasan kerja melalui variabel mediasi yaitu *loyalty to supervisor*. Variabel ini nantinya bisa meninggikan atau merendahkan hasil hubungan tersebut. Dugaan peneliti, hubungan tidak langsung ini akan melalui variabel kepemimpinan etis dengan *loyalty to supervisor* (Jiang dan Cheng, 2008; Wu *et al.*, 2012), selanjutnya ada dugaan hubungan ini akan melalui kepemimpinan etis dengan kepuasan kerja (Sharif dan Scandura, 2014; Avey *et al.*, 2012), dan peneliti juga menduga akan melalui hubungan antara *loyalty to supervisor* dengan kepuasan kerja (Chen *et al.*, 2002; jiang dan cheng, 2008).

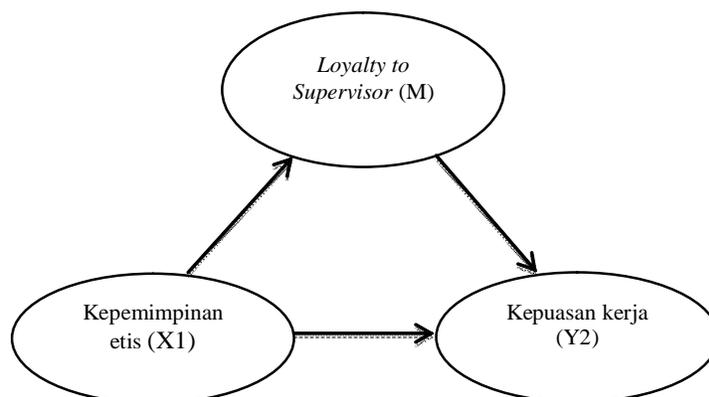
Hal ini diperkuat dari penelitian yang dilakukan (Okan dan Akyiiz, 2015), mereka telah

mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan etis lebih efektif terhadap *loyalty to supervisor* dan juga *loyalty to supervisor* meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hubungan keduanya mengimplikasikan bahwa *loyalty to supervisor* bisa menjadi variabel mediasi yang akan memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja. Hasilnya sebagai analisis mediator bahwa mereka mengkonfirmasi terdapat bagian pada hubungan kepemimpinan etis dan kepuasan kerja yang dimana hasilnya adalah *loyalty to supervisor*. Jadi, mereka mengasumsikan bahwa *loyalty to supervisor* memiliki peranan sebagai pemediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis keempat sebagai berikut:

***Loyalty to Supervisor* berpengaruh sebagai pemediasi kepemimpinan etis dengan kepuasan kerja**

Model Konseptual

Berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya dan penelusuran kajian pustaka maka model konseptual penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian Penelitian

Sumber: Penelitian sebelumnya

METODE PENELITIAN

Lokasi dari penelitian ini terletak di PT. Matahari Departement Store Denpasar jl. Dewi Sartika No. 4G, Denpasar - Bali Duta Plaza. Subjek penelitian disini adalah karyawan Matahari Departement Store Denpasar. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 110 karyawan yang tersebar dari barbagai divisi. Bagian dari karakteristik dan jumlah yang dimiliki populasi disebut sebagai sampel (sugiyono, 2007: 116). Semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, karena metode yang digunakan adalah sampling jenuh. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 110 karyawan. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner untuk

memperoleh data dan teknik analisis jalur (*path analysis*) digunakan pada penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dengan jumlah responden sebanyak 110 orang disajikan dalam Tabel 1. Berdasarkan aspek usia, responden dengan rentang umur 21 – 25 memiliki presentase terbesar yaitu sebesar 61.82 persen. Berdasarkan aspek jenis kelamin, responden perempuan mendominasi dengan presentase lebih besar daripada responden laki – laki. Berdasarkan aspek masa kerja, responden dengan rentang masa kerja 1 -10 memiliki presentase terbesar yaitu sebesar 64.55 persen.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No	Kriteria	Klasifikasi	Jumlah	Presentase (%)
1	Usia (tahun)	18 - 20	9	8.18
		21 - 25	68	61.82
		26 - 30	17	15.45
		>30	16	14.55
Jumlah			110	100
2	jenis kelamin	laki - laki	31	28.18
		perempuan	79	71.82
Jumlah			110	100
3	Masa Kerja (tahun)	<1	26	23.64
		1 - 10	71	64.55
		>10	13	11.82
Jumlah			110	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil uji validitas dan uji reliabilitas disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Variabel	Item Pernyataan	Koefisien Korelasi	Cronbach alpha	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X1)	X1.1	0.786	0.917	Valid dan reliabel
	X1.2	0.814		Valid dan reliabel
	X1.3	0.734		Valid dan reliabel
	X1.4	0.777		Valid dan reliabel
	X1.5	0.694		Valid dan reliabel
	X1.6	0.707		Valid dan reliabel
	X1.7	0.723		Valid dan reliabel
	X1.8	0.738		Valid dan reliabel
	X1.9	0.766		Valid dan reliabel
	X1.10	0.893		Valid dan reliabel
<i>Loyalty to Supervisor</i> (M1)	M1.1	0.795	0.868	Valid dan reliabel
	M1.2	0.826		Valid dan reliabel
	M1.3	0.736		Valid dan reliabel
	M1.4	0.897		Valid dan reliabel
	M1.5	0.813		Valid dan reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1	0.804	0.884	Valid dan reliabel
	Y1.2	0.854		Valid dan reliabel
	Y1.3	0.768		Valid dan reliabel
	Y1.4	0.825		Valid dan reliabel
	Y1.5	0.888		Valid dan reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Tabel 2 memperlihatkan nilai koefisien korelasi masing – masing variabel lebih besar dari 0.30 pada skor total seluruh item pernyataan. Ini berarti pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid. Nilai koefisien *Cronbach's Alpha* dari ketiga variabel yaitu kepemimpinan etis, *loyalty to supervisor* dan kepuasan kerja sudah lebih dari 0.60 yang artinya semua instrumen sudah reliabel dan dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

Penilaian variabel penelitian secara menyeluruh akan dilihat dari rata– rata skor dengan kriteria sebagai berikut.

- 1.00 – 1.79 = sangat buruk
- 1.80 – 2.59 = buruk
- 2.60 – 3.39 = sedang
- 3.40 – 4.19 = baik
- 4.20 – 5.00 = sangat baik

Tabel 3.
Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Etis

Indikator Variabel	MSA	Keterangan
X _{1.1}	0.903	Valid
X _{1.2}	0.945	Valid
X _{1.3}	0.916	Valid
X _{1.4}	0.940	Valid
X _{1.5}	0.941	Valid
X _{1.6}	0.939	Valid
X _{1.7}	0.943	Valid
X _{1.8}	0.927	Valid
X _{1.9}	0.922	Valid
X _{1.10}	0.918	
KMO	: 0.929	
<i>Eigen value</i>	: 6.011	
<i>Cumulative variance</i>	: 60.109%	

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Keseluruhan indikator variabel X dapat digunakan karena pada Tabel 3 telah menunjukkan nilai KMO variabel kepemimpinan etis sebesar 0.929 > 0.5, nilai MSA dari masing-masing indikator variabel X > 0.5, nilai *eigen value* sebesar 6.011 > 1 dan nilai *cumulative variance* sebesar 60.109 persen > 60 persen.

Tabel 4.
Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel *Loyalty to Supervisor*

Indikator Variabel	MSA	Keterangan
M _{1.1}	0.874	Valid
M _{1.2}	0.799	Valid
M _{1.3}	0.798	Valid
M _{1.4}	0.854	Valid
M _{1.5}	0.863	Valid
KMO	: 0.834	
<i>Eigen value</i>	: 3.185	
<i>Cumulative variance</i>	: 63.695%	

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Keseluruhan indikator variabel M dapat digunakan karena pada Tabel 4 telah menunjukkan nilai KMO variabel *loyalty to supervisor* sebesar 0.834 > 0.5, nilai MSA dari masing-masing indikator variabel M > 0.5, nilai *eigen value* sebesar 3.185 > 1 dan nilai *cumulative variance* sebesar 63.695 persen > 60 persen.

Tabel 5.
Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja

Indikator Variabel	MSA	Keterangan
Y _{1.1}	0.882	Valid
Y _{1.2}	0.844	Valid
Y _{1.3}	0.907	Valid
Y _{1.4}	0.892	Valid
Y _{1.5}	0.863	Valid
KMO	: 0.875	
<i>Eigen value</i>	: 3.480	
<i>Cumulative variance</i>	: 69.600%	

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Keseluruhan indikator variabel Y dapat digunakan karena pada Tabel 5 telah menunjukkan nilai KMO variabel kepuasan kerja sebesar 0.875 > 0.5, nilai MSA dari masing-masing indikator variabel

$M > 0.5$, nilai *eigen value* sebesar $3.480 > 1$ dan nilai *cumulative variance* sebesar 69.600 persen > 60 persen.

Analisis Jalur (*path*)

Tabel 6.
Hasil Analisis Jalur (Regresi Substruktur 1) X terhadap M

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
(Constant)	0.000	0.049		0.000	1.000
Kepemimpinan etis	0.861	0.049	0.861	17.587	0.000
R^2	: 0.741				
F Hitung	: 309.292				
Sig. F	: 0.000				

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Persamaan struktural berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 1 pada tabel 6 adalah sebagai berikut.

$$M = \rho_1 X + e_1$$

$$M = 0.861 X + e_1$$

Persamaan regresi tersebut dapat diartikan yaitu:

Variabel X memiliki koefisien regresi sebesar 0.861, artinya kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *loyalty to supervisor*.

Tabel 7.
Hasil Analisis Jalur (Regresi Substruktur 2) X dan M terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
(Constant)	0.000	0.039		0.000	1.000
Kepemimpinan etis	0.583	0.078	0.583	7.521	0.000
<i>Loyalty to Supervisor</i>	0.362	0.078	0.362	4.668	0.000
R^2	: 0.834				
F Statistik	: 268.124				
Sig. F	: 0.000				

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Persamaan struktural berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 pada tabel 7 adalah sebagai berikut.

$$Y = \rho_2 X + \rho_3 M + e_2$$

$$Y = 0.583 X + 0.362 M + e_2$$

Persamaan regresi diatas dapat diartikan bahwa variabel X dan M memiliki nilai koefisien regresi masing – masing sebesar 0.583 dan 0.362, artinya kepemimpinan etis dan *loyalty to supervisor* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Standar error dihitung terlebih dahulu sebelum menyusun model diagram jalur, berikut perhitungannya.

$$e_1 = \sqrt{1 - R_1^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - 0.741} = \sqrt{0.259} = 0.509$$

$$e_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0.834} = 0.407$$

Pengaruh error (e_1) sebesar 0.509 dan pengaruh error (e_2) sebesar 0.407. Perhitungan koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$R_m^2 = 1 - (e_1)^2 - (e_2)^2$$

$$= 1 - (0.509)^2 - (0.407)^2$$

$$= 1 - (0.259) - (0.165)$$

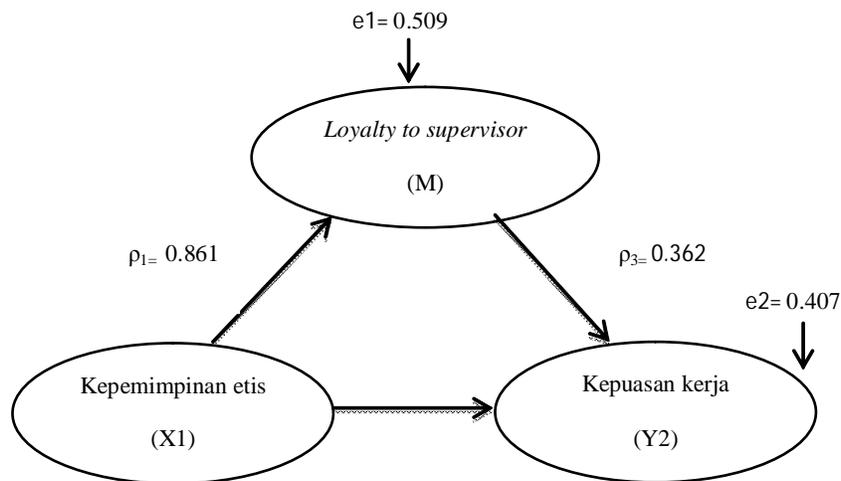
$$= 1 - 0.424 = 0.576$$

Nilai determinasi total sebesar 0.576 dibulatkan menjadi 0.58, ini berarti 58 persen variasi kepuasan kerja dipengaruhi oleh variasi kepemimpinan etis dan variasi *loyalty to supervisor*, sedangkan sisanya sebesar 42 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Tabel 8.
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta
Pengaruh Total X, M, dan Y

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui M (p1 x p3)	Pengaruh Total
X → M	0.861	-	0.861
X → Y	0.583	0.312	0.895
M → Y	0.362	-	0.362

Sumber: data primer diolah, (2016)



Gambar 2. Gambar Validasi Model Diagram Jalur Akhir

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap *loyalty to supervisor* diperoleh nilai koefisien beta 0.861 dengan nilai Sig. t sebesar 0.000, dimana nilai Sig. t 0.000 < 0.05 mengindikasikan bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hasil ini mengartikan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *loyalty to supervisor*. Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien beta 0.583 dengan nilai Sig. t sebesar 0.000, dimana nilai Sig. t 0.000 < 0.05 mengindikasikan bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hasil ini mengartikan bahwa kepemimpinan etis

memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis pengaruh *loyalty to supervisor* terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien beta 0.362 dengan nilai Sig. t sebesar 0.000, dimana nilai Sig. t 0.000 < 0.05 mengindikasikan bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima. Hasil ini mengartikan bahwa *loyalty to supervisor* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Rumus Sobel digunakan untuk menguji signifikansi peran mediasi variabel dan besarnya standar eror tidak langsung S_{ab} dihitung dengan rumus berikut.

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

$$S_{ab} = \sqrt{0.362^2 \times 0.049^2 + 0.861^2 \times 0.078^2 + 0.049^2 \times 0.078^2}$$

$$S_{ab} = 0.0695$$

Menghitung nilai z dari koefisien ab dalam menguji signifikansi pengaruh tidak langsung menggunakan rumus sebagai berikut.

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

$$z = \frac{(0.861)(0.362)}{0.0695}$$

$$z = 4.484$$

Perbandingan nilai z hitung didapat sebesar 4.484 > z tabel sebesar 1.96, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya kepemimpinan etis berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja, melalui variabel *loyalty to supervisor*.

Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Loyalty to Supervisor

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis pertama, kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *loyalty to supervisor*. Artinya semakin tinggi tingkat keetisan seorang pemimpin dalam memimpin karyawan di Matahari Departement Store Denpasar, maka semakin tinggi tingkat loyalitas dari karyawan itu terhadap pemimpin tersebut. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jiang dan Cheng (2008), Okan dan Akyiiz (2015), dan Wu *et al.* (2012) yang menyatakan kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *loyalty to supervisor*. Hal ini dikarenakan pemimpin yang memimpin organisasinya dengan tingkat keetisan tinggi maka akan meningkatkan perasaan loyal karyawan dalam bekerja karena mereka merasa sudah memiliki seorang pemimpin yang bertindak sesuai aturan dan bisa menuntun serta memperkerjakan mereka dengan baik.

Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis kedua, kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi tingkat keetisan seorang pemimpin dalam memimpin karyawan di Matahari Departement Store Denpasar, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dalam bekerja. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bouckenoghe (2015), Sharif dan Scandura (2014), Etik *et al.* (2015), Pablo *et al.* (2011), Avey *et al.* (2012), Yates (2014), dan Okan dan Akyiiz (2015) yang menyatakan kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti karyawan yang dipimpin dengan tingkat kepemimpinan etis yang tinggi maka

berpengaruh positif signifikan dengan tingkat kepuasan kerjanya, sebaliknya jika dipimpin dengan kepemimpinan etis yang rendah maka tingkat kepuasan kerjanya juga akan rendah.

Pengaruh Loyalty to Supervisor Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis ketiga, *loyalty to supervisor* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi tingkat loyalitas seorang karyawan di PT. Matahari Departement Store Denpasar, maka ini menandakan semakin tinggi tingkat kepuasan dari karyawan itu dalam bekerja. Menurut Halimah, dkk (2016) ketika tingkat kepuasan kerja karyawan tercapai dengan baik maka tingkat *turnover intention* dapat ditekan dan cenderung menurun. Berdasarkan informasi yang didapat dari pihak HRD PT. Matahari Denpasar bahwa tingkat *turnover intention* di PT. Matahari Denpasar memang rendah, hal ini karena tingkat loyalitas karyawan dan kepuasan kerja di perusahaan sudah baik. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jiang dan Cheng (2008), Chen *et al.* (2002), Okan dan Akyiiz (2015), dan Chen (2001) yang menyatakan *loyalty to supervisor* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Peran Loyalty To Supervisor Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan dari hasil pengujian hipotesis keempat, kepemimpinan etis memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui variabel mediasi yaitu *loyalty to supervisor*. Artinya keetisan seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan dan karyawan akan menimbulkan perasaan loyal dari karyawan itu sehingga karyawan yang bekerja di Matahari Departement Store akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Tingginya *loyalty to supervisor* yang tercipta dari karyawan mempengaruhi hubungan kepemimpinan etis terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, terlihat pemimpin sudah memimpin secara etis sehingga mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Loyalitas yang tinggi mencerminkan bahwa karyawan bekerja di perusahaan ini sudah merasa puas dalam bekerja. Penelitian ini sudah sesuai dengan dugaan awal peneliti dan penelitian sebelumnya dari Okan dan Akyiiz (2015) yang mengasumsikan bahwa *loyalty to supervisor* memiliki peranan sebagai pemediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan kepemimpinan etis dan *loyalty to supervisor* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan etis memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui variabel mediasi yaitu *loyalty to supervisor*. Artinya keetisan seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan dan karyawan akan menimbulkan perasaan loyal dari karyawan itu sehingga karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

Berdasarkan pada hasil analisis, pembahasan dan simpulan maka dapat diberi saran yaitu, pemimpin sebaiknya selalu memperhatikan dan meningkatkan keetisan dalam memimpin agar tetap di cintai oleh karyawan maupun perusahaan itu sendiri karna hal ini juga sangat penting dalam menjaga nama baik pemimpin itu sendiri dan perusahaan. Perusahaan harus mampu memberikan suatu pendidikan dan pelatihan yang sesuai standar etis tinggi jika ada pergantian pemimpin lama dengan yang baru agar ketika turun kelapangan pemimpin tidak bersikap buruk dan menerapkan apa yang sudah diajarkan perusahaan. Perusahaan harus selalu beradaptasi dengan karyawan agar bisa meraih kepuasan mereka dalam bekerja disana sehingga karyawan yang sudah puas akan loyal dengan perusahaan dan ini sangat baik dengan peningkatan kerja mereka. Perusahaan harus meningkatkan program – program ‘*well being*’ (program motivasi pegawai) yang ada di PT. Matahari Denpasar seperti training tambahan untuk meningkatkan *customer service*, *briefing* wajib di pagi hari sebelum memulai aktivitas bekerja, dan berlibur bersama 6 bulan sekali untuk melakukan penyegaran kepada karyawan dan meningkatkan rasa kekeluargaan.

REFERENSI

- 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.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., and Palanski, M. E. 2012. Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *J Bus Ethics*, 107, pp: 21–34.
- Becker, Thomas E., Billings Robert., Eveleth Daniel M., and Gilbert, N.L. 1996. Foci and bases of employee commitment: *Implications for job performance*. *Academy of Management Journal*, 39(2), pp: 464-482.
- Bouckennooghe, Dave., Asma Zafar., and Usman Raja. 2015. How Ethical Leadership Shapes Employees’ Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *J Bus Ethics*, 129, pp: 251–264.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., and Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp: 117–134.
- Chen, Zhen Xiong. 2001. Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor: Job satisfaction and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), pp: 650-660.
- Chen, Zhen Xiong., Anne S. Tsui., and Jiing-Lih Farh. 2002. Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp: 339–356.
- Etik, Liderlik Otel Ismeletrinde., Tatmini, Arasindaki Liski Sedat Celik., Bora, Bekir Dedeoglu., and Inanir, Ali. 2015. Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Academic Review*, 15(1), pp: 53-6.
- 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 Sulistyoo. 2014. Peran Kepemimpinan Etis Dan Pemberdayaan Psikologi Terhadap Kepuasan Untuk Meningkatkan Kinerja Atlet Pplp Sulawesi Tenggara, *EKOBIS*, 15(2), h: 45–54.
- Hayuningtyas, D. R. I., dan Helmi, A. F. 2015. Peran Kepemimpinan Otentik terhadap Work Engagement Dosen dengan Efikasi Diri sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal Of Psychology*, 1(3), pp: 167–179.
- Indy, H., dan Handoyo, H. 2013. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Bank BTPN Madiun. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2(2).
- Jiang, Ding-Yu and Bor-Shiuan Cheng. 2008. Affect-and role-based loyalty to supervisors in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, pp: 214–221.

- Khalid, Salman., Muhammad Zohaib Irshad., and Babak Mahmood. 2012. job satisfaction among academic staff: a comparative analysis between public and private sector universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 7(1), pp: 126-136.
- Koesmono, T. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Wirausaha*, 7(2), h: 171-188.
- Koh, H.C., and Boo, E.H.Y. 2001. The link between organizational ethics and job satisfaction : A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, pp: 309-324.
- Morgan, Ronald B. 1993. Self- and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary. *Academy of Management Journal*, 36(1), pp: 200-214.
- Okan, T., and Akyiiz, A. M. 2015. Exploring the Relationship between Ethical Leadership and Job Satisfaction with the Mediating Role of the Level of Loyalty to Supervisor. *Business and Economics Research Journal*, 6(4), pp: 155-177.
- Pablo, Ruiz., Carmen, Ruiz., and Ricardo, Martýnez. 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, pp: 587–608.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sharif, M. M., and Scandura, T. A. 2014. Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement. *J Bus Ethics*, 124, pp: 185–196.
- Steinbauer, Robert., Robert W. Renn., Robert R. Taylor., and Phil K. Njoroge. 2014. Ethical Leadership and Followers’ Moral Judgment: The Role of followers’ Perceived Accountability and Self-leadership. *J Bus Ethics*, 120, pp: 381–392.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sulianti, D. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(1), h: 31-37.
- Trevino, Linda Krebe. 1986. Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), pp: 601-617.
- Wu, Tsung Yu., Changya, Hu ve., and Ding Yu Jiang. 2012. “Is Subordinate’s Loyalty a Precondition of Supervisor’s Benevolent Leadership? The Moderating Effects of Supervisor’s Altruistic Personality and Perceived Organizational Support”. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(3), pp: 145-155.
- Yates, Laurie A. 2014. Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Values-Based Leadership*, 7(1), pp: 1-15.