

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Etis

Brown & Treviño, (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan etis tertarik pada pemimpin yang membantu membawa perusahaan ke arah yang benar dengan melakukan kegiatan yang dianggap sesuai secara normatif dan moral oleh masyarakat. Brown dalam Panjaitan, (2021) menambahkan bahwa pemimpin etis sebagai individu yang berperan untuk memandu organisasi ke arah yang benar melalui perilaku yang dianggap sesuai dengan norma dan nilai etika yang berlaku di masyarakat.

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang sesuai dengan norma moral dan nilai-nilai etika, serta memengaruhi pengikut melalui teladan yang baik, komunikasi dua arah, dan pengambilan keputusan yang adil Brown & Treviño, (2005). Lebih lanjut, kepemimpinan etis adalah demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown dalam Malik et al., 2023). Dengan demikian, kepemimpinan etis adalah penerapan perilaku moral yang mengarah pada komunikasi, dan pengambilan keputusan (Guo, 2022). Dalam penelitian Rahmat & Seswandi, (2023) dijelaskan bahwa kepemimpinan etis ditandai oleh pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, dan pengambilan keputusan yang etis. Pemimpin etis bertindak sebagai *moral person* dengan menunjukkan karakteristik seperti

integritas, keadilan, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, serta sebagai *moral manager* dengan mempromosikan perilaku etis melalui komunikasi, penghargaan, dan pengambilan keputusan yang adil (Brown dalam Tanjung Sari, 2019). Pemimpin yang etis tidak hanya menunjukkan integritas, keadilan, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan tetapi juga memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan menghubungkan konsep diri mereka dengan tujuan moral organisasi yang lebih besar (Jian et al., 2022). Menurut penelitian terbaru oleh Hasan Agus et al., (2025), kepemimpinan etis mencakup nilai-nilai moral, integritas, dan tanggung jawab yang menjadi teladan bagi anggota tim untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan transparan.

2.1.2. Dimensi Kepemimpinan Etis

Menurut Brown dalam Hikmah (2020) kepemimpinan etis memiliki beberapa dimensi utama yang menjadi dasar, di antaranya:

1. *Moral Person* (Pribadi Bermoral)

Pemimpin menunjukkan karakter dan sifat moral yang baik, seperti kejujuran, integritas, dan keadilan. Mereka berperan sebagai teladan bagi pengikut dalam perilaku etis, sehingga menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk meniru tindakan positif tersebut. Dengan menjadi pribadi bermoral, pemimpin membangun fondasi kepercayaan di antara anggota tim.

1. *Moral Manager* (Manajer Bermoral)

Pemimpin secara aktif mempromosikan prinsip-prinsip moral melalui komunikasi dua arah, penghargaan, dan hukuman. Mereka menetapkan standar

etika yang jelas dan memastikan bahwa pengikut memahami serta mengikuti norma-norma tersebut. Dengan mengelola perilaku etis dalam organisasi, pemimpin membantu menciptakan budaya kerja yang berintegritas.

Studi dari Handayani et al., (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan etis yang mengadopsi dimensi-dimensi tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan. Dengan demikian, penerapan dimensi-dimensi kepemimpinan etis ini menjadi kunci dalam membentuk perilaku dan budaya organisasi yang berbasis etika.

2.1.3. Dampak Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis memberikan berbagai dampak terhadap organisasi, terutama dalam aspek kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan (Qing et al., 2019). Beberapa dampak utama kepemimpinan etis meliputi:

1. Meningkatkan kepercayaan karyawan

Pemimpin yang transparan dan adil membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Kepercayaan yang terjalin ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif, di mana karyawan merasa aman untuk berbagi ide dan kekhawatiran mereka (Malik et al., 2023)

2. Meningkatkan kepuasan kerja

Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, hal ini berdampak pada peningkatan kesejahteraan mereka. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan hasil yang signifikan menunjukkan bahwa pemimpin

yang beretika dapat meningkatkan motivasi dan perilaku prososial di tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja (Guo, 2022).

3. Memperkuat komitmen organisasional

Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin etis cenderung lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Mereka memiliki keinginan yang lebih tinggi untuk tetap bekerja dalam jangka panjang, karena merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka sejalan dengan tujuan organisasi (Yates dalam Guo, 2022)

4. Mengurangi tingkat *turnover*

Karyawan yang merasa diperlakukan secara etis menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Mereka memiliki niat yang lebih rendah untuk keluar dari pekerjaan, sehingga mengurangi tingkat *turnover* dan biaya terkait rekrutmen serta pelatihan karyawan baru (Malik et al., 2023)

Penelitian Damayanti (2020) juga menemukan bahwa kepemimpinan etis berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan etis tidak hanya membangun budaya kerja yang positif tetapi juga memiliki implikasi yang luas terhadap stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

2.2. Komitmen Organisasional

Meyer et al., (1993) menyatakan komitmen organisasional terdiri adalah suatu kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan emosional dan keterikatan individu terhadap organisasi, yang memengaruhi keinginan mereka untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi tersebut. Meyer mengembangkan model komitmen organisasional

yang terjadi dari tiga komponen utama diantaranya; komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen kontinuas.

2.2.1. Dimensi Komitmen Organisasional

Dimensi komitmen organisasional menurut Meyer et al., (1993):

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, di mana individu merasa terhubung secara psikologis dan ingin tetap menjadi bagian dari organisasi karena keinginannya sendiri.

2. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Mengacu pada kesadaran individu terhadap konsekuensi atau kerugian yang mungkin timbul jika meninggalkan organisasi, sehingga individu bertahan karena merasa perlu atau butuh.

3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Merupakan perasaan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi, di mana individu merasa harus bertahan karena alasan etis atau moral

2.2.2. Pengertian Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan salah satu dimensi dari komitmen organisasi, yang mengacu pada keterikatan emosional, keterlibatan, dan identifikasi seseorang dengan organisasi (Meyer et al., 1993). Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi merasakan hubungan yang kuat dengan organisasi dan secara sukarela ingin tetap bekerja dan berkontribusi pada keberlanjutan organisasi (Qing et al., 2019). Penelitian lain oleh Damayanti, (2020) menunjukkan bahwa komitmen afektif berperan

sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan intensi *turnover*. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa memiliki hubungan emosional yang kuat dengan organisasi, mereka cenderung lebih loyal dan tidak berniat untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Lebih lanjut, penelitian Utama & Sista, (2019) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat juga berkontribusi pada peningkatan komitmen afektif, terutama ketika organisasi menerapkan kepemimpinan transformasional yang mendorong pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu, komitmen afektif tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan tetapi juga oleh faktor organisasi yang lebih luas, seperti budaya dan lingkungan kerja.

2.2.3. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Afektif

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, di antaranya:

1. Kepemimpinan Etis

Pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan keadilan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan dan memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi positif karyawan terhadap kepemimpinan etis berpengaruh signifikan pada komitmen afektif mereka. Hal ini terjadi karena pemimpin yang etis menciptakan iklim kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil (Brown & Treviño dalam Qing et al., 2019).

2. Pemberdayaan Psikologis

Karyawan yang merasa memiliki makna, kompetensi, dan kendali dalam pekerjaan mereka cenderung lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Pemberdayaan ini memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara aktif dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak yang berarti. Dengan demikian, tingkat keterlibatan dan komitmen afektif mereka terhadap organisasi meningkat (Spreitzer dalam Handayani et al., 2023).

3. Budaya Organisasi

Lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai positif serta keterlibatan karyawan dapat meningkatkan komitmen afektif. Budaya organisasi yang sehat mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan saling menghargai antar anggota tim, yang pada gilirannya memperkuat rasa memiliki di antara karyawan (Utama & Sista, 2019).

4. Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan, hubungan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja berdampak langsung pada peningkatan komitmen afektif. Karyawan yang puas dengan kondisi kerja mereka lebih mungkin untuk berkomitmen pada tujuan organisasi dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi (Handayani et al., 2023).

Penelitian Handayani et al., (2023) menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan, terutama ketika kepuasan kerja menjadi variabel mediasi. Studi ini menemukan bahwa

karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional mereka dengan organisasi.

2.2.4. Dampak Komitmen Afektif Terhadap Organisasi

Komitmen afektif memiliki berbagai dampak terhadap organisasi, di antaranya:

1. Meningkatkan Retensi Karyawan:

Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung lebih loyal dan memiliki *turnover intention* yang rendah. Keterikatan emosional yang kuat membuat mereka merasa memiliki organisasi dan enggan untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Damayanti, 2020).

2. Meningkatkan Kinerja

Keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Karyawan yang berkomitmen secara afektif merasa lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Qing et al., 2019)

3. Memperkuat Budaya Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih aktif dalam mendukung visi dan nilai organisasi. Mereka menjadi agen perubahan positif yang membantu memperkuat budaya organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis (Utama & Sista, 2019)

4. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Keterikatan emosional dengan organisasi meningkatkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa terhubung

dengan organisasi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari (Handayani et al., 2023).

2.3. Pemberdayaan Psikologis

Spreitzer, (1995) menjelaskan pemberdayaan psikologis suatu bentuk motivasi intrinsik yang tercermin dalam orientasi proaktif dan rasa kontrol individu terhadap pekerjaannya. Pemberdayaan psikologis bukan sekadar pemberian kekuasaan, tetapi lebih pada bagaimana individu merasakan makna, kompetensi, otonomi, dan dampak dalam peran kerjanya

2.3.1. Pengertian Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis merupakan suatu kondisi di mana karyawan merasa memiliki kendali, makna, kompetensi, dan dampak dalam pekerjaannya (Spreitzer, 1995). Konsep ini berakar pada teori motivasi intrinsik, yang menekankan bahwa individu akan lebih terlibat dan memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaannya jika mereka merasa diberdayakan (Qing et al., 2019). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan komitmen organisasional (Handayani et al., 2023).

Dalam konteks kepemimpinan etis, Qing et al., (2019) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan berbagai hasil organisasi, termasuk kinerja dan loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berbasis nilai-nilai moral dan keadilan dapat memberikan rasa kontrol serta kejelasan tujuan kerja bagi

karyawan, yang pada akhirnya memperkuat rasa keterlibatan mereka dalam organisasi. Selain itu, penelitian Damayanti, (2020) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan psikologis dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan meningkatkan komitmen afektif mereka.

2.3.2. Dimensi Pemberdayaan Psikologis

Spreitzer dalam Qing et al., (2019) mengembangkan model pemberdayaan psikologis yang terdiri dari empat dimensi utama, yaitu:

1. *Value* (Nilai)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana seorang individu merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai pribadi dan profesional mereka. Dengan kata lain, karyawan akan merasa lebih termotivasi apabila mereka merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan memberikan kesempatan untuk melakukan tugas yang berharga serta sesuai dengan waktu, energi, dan usaha yang mereka keluarkan.

2. *Competence* (Kompetensi)

Kompetensi mengacu pada keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dimensi ini menekankan pada efikasi diri terkait dengan tuntutan peran pekerjaan. Karyawan yang merasa kompeten memiliki keyakinan akan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan.

3. *Self-determination* (Otonomi)

Dimensi ini menggambarkan tingkat kebebasan yang dimiliki individu dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka. Otonomi juga mengacu pada rasa kontrol dan otonomi individu dalam pekerjaan.

4. *Impact* (Dampak)

Dampak mengacu pada sejauh mana individu merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki efek yang berarti terhadap organisasi. Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan kontribusi yang signifikan akan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap organisasi.

Keempat dimensi ini membentuk dasar dari pemberdayaan psikologis yang efektif dalam meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Studi Utama & Sista, (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat setiap dimensi pemberdayaan psikologis dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi secara lebih aktif. Pemberdayaan psikologis adalah konstruk motivasional yang terwujud dalam empat kognisi yaitu nilai, kompetensi, otonomi dan dampak.

2.3.3. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Pemberdayaan Psikologis

Beberapa faktor utama yang memengaruhi pemberdayaan psikologis dalam organisasi meliputi:

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi memiliki dampak signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Pemimpin yang

menerapkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan etis dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis dengan memberikan arahan yang jelas serta mendukung keterlibatan karyawan. Pemimpin yang inspiratif dan adil menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara aktif, sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan otonomi mereka dalam pekerjaan (Miao dalam Damayanti 2020).

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang terbuka, inovatif, dan mendukung sangat penting dalam mendorong pemberdayaan psikologis. Organisasi dengan budaya yang kaku dan birokratis cenderung menghambat inisiatif individu dan mengurangi rasa otonomi karyawan. Sebaliknya, budaya yang mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pengakuan terhadap kontribusi individu akan memperkuat pemberdayaan psikologis, memungkinkan karyawan untuk merasa lebih terlibat dan berdaya (Utama & Sista, 2019).

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan juga berperan penting dalam memperkuat pemberdayaan psikologis. Lingkungan yang memberikan otonomi kerja, fleksibilitas, serta dukungan emosional dapat meningkatkan perasaan kompetensi dan makna dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang positif cenderung lebih mampu mengatasi tantangan dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka (Handayani et al., 2023).

Studi yang dilakukan oleh Handayani et al., (2023) menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa diberdayakan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja saling berinteraksi untuk menciptakan kondisi yang mendukung pemberdayaan psikologis, sehingga berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

2.3.4. Dampak Pemberdayaan Psikologis dalam Organisasional

Pemberdayaan psikologis memiliki berbagai dampak positif terhadap individu dan organisasi, di antaranya:

1. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja

Penelitian oleh Spreitzer, (1995) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis tidak hanya meningkatkan motivasi *intrinsik*, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan karyawan, karyawan yang merasa memiliki kendali dan makna dalam pekerjaan mereka akan lebih termotivasi dan produktif.

2. Memperkuat Komitmen Afektif

Karyawan yang merasa diberdayakan lebih cenderung memiliki keterikatan emosional dengan organisasi dan lebih loyal. Pemberdayaan psikologis menciptakan rasa memiliki di antara karyawan, yang membuat mereka lebih terikat secara emosional dengan visi dan misi organisasi. Penelitian oleh Qing

2019 dan Handayani et al., (2023) menegaskan bahwa keterlibatan ini berujung pada peningkatan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

3. Mengurangi *Turnover* Intention

Damayanti, (2020) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat berfungsi sebagai penghalang terhadap *turnover*, menciptakan stabilitas dalam tenaga kerja. Pemberdayaan psikologis membantu mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mengurangi keinginan untuk mencari peluang lain di luar organisasi.

4. Meningkatkan Inovasi

Karyawan yang merasa memiliki kontrol dan kebebasan dalam pekerjaan mereka lebih mungkin untuk berinovasi dan mengambil inisiatif. Pemberdayaan psikologis mendorong kreativitas, karena karyawan merasa memiliki ruang untuk mengeksplorasi ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan. Utama & Sista, (2019) menyatakan bahwa lingkungan yang mendukung pemberdayaan psikologis akan menghasilkan perilaku inovatif yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.

Qing et al., (2019) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berperan sebagai faktor mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin memberikan dukungan moral dan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengambil keputusan, karyawan akan lebih merasa dihargai dan berkontribusi lebih maksimal terhadap organisasi. Dengan

demikian, penerapan pemberdayaan psikologis tidak hanya bermanfaat bagi individu dalam hal motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga memberikan keuntungan strategis bagi organisasi dalam hal retensi karyawan, inovasi, dan kinerja keseluruhan.

2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Analisis
1.	<i>“Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment”</i> Miao Qing, Muhammad Asif, Abid Hussain, Arif Jameel, 2019.	1. Kepemimpinan Etis 2. Pemberdayaan Psikologis 3. Kepuasan Kerja 4. Komitmen Afektif	1. Path Analysis 2. CFA 3. <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).	Kepemimpinan etis meningkatkan pemberdayaan psikologis pegawai, yang kemudian memperkuat kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap organisasi. Pemberdayaan psikologis bertindak sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Analisis
				etis dan kedua variabel tersebut.
2.	“Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Mediasi Antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Afektif Pada Generasi Y di Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Padang” De Vito, Amali Rivai, 2021.	1. Komitmen Afektif 2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif 3. Generasi Y	1. <i>Purposive Sampling</i> 2. PLS-SEM	Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis, komitmen afektif, serta melalui peran mediasi pemberdayaan psikologis meningkatkan komitmen afektif karyawan generasi Y di BNI cabang Padang.
3.	“Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Lingkungan	1. Kepemimpinan Transformatif 2. Lingkungan Kerja	1. Analisis Jalur	Kepemimpinan transformatif dan lingkungan kerja melalui

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Analisis
	Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borneo Icon Properti” Damayanti, 2020.	3. Komitmen Organisasional 4. <i>Turnover Intention</i>	2. Analisis Determinasi Total 3. Uji Parsial	komitmen organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan PT. Borneo Icon Properti
4.	“Peran Budaya Organisasi memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis” Sista, N., & Utama, I, 2019.	1. Pemberdayaan Psikologis, 2. Komitmen Afektif, 3. Kepuasan Kerja	1. Sampling Jenuh. 2. <i>Path Analysis</i>	Pemberdayaan psikologis memperkuat komitmen afektif pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja, bahkan dalam organisasi dengan struktur birokrasi yang ketat.
5.	“Pengaruh Pemberdayaan Psikologis	1. Pemberdayaan Psikologis,	1. <i>Probability Sampling</i> 2. PLS-SEM	Pemberdayaan psikologis meningkatkan

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Analisis
	terhadap Komitmen Organisasi dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada guru SMK swasta di wilayah Jakarta Timur” Handayani, M., Parimita, W., & Suhardi, S, 2023.	2. Komitmen Organisasi 3. Kepuasan Kerja	3. <i>Path Analysis</i>	keterlibatan pegawai, kepuasan kerja, dan motivasi dengan memberikan kontrol dan kebebasan dalam pekerjaan mereka.
6.	“ <i>Linking Ethical Leadership to Employee Well- Being: The Role of Trust in Supervisor</i> ” Aamir Cughtai, Marann Byrne, Barbara Flood, 2014.	1. <i>Ethical Leadership</i> 2. <i>Trust in Supervisor</i> 3. <i>Work Engagement</i> 4. <i>Emotional Exhaustion</i>	1. PLS-SEM 2. AVE 3. <i>Composite Reliability</i>	Membangun hubungan berbasis kepercayaan dengan bawahan mereka, para pemimpin yang beretika dapat meningkatkan keterlibatan kerja bawahan dan melindungi mereka dari dampak buruk kelelahan

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Kepemimpinan Etis Dengan Komitmen Afektif

Dalam konteks organisasi, pemimpin etis bertindak sebagai *role model* yang menunjukkan perilaku moral, transparansi, dan keadilan, yang kemudian diamati dan diinternalisasi oleh karyawan (Brown & Treviño, 2005). Ketika pemimpin secara konsisten menerapkan nilai-nilai etis, karyawan akan lebih percaya terhadap organisasi dan merasa dihargai, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi (Walumbwa et al., 2011). Selain itu, kepemimpinan etis menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung, yang memungkinkan karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka serta memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi (Mayer et al., 2009).

Penelitian Damayanti, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mengandung unsur etika mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan kondusif. Handayani et al., (2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan etis dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang berkontribusi dalam memperkuat komitmen afektif mereka.

H1: Kepemimpinan etis berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen afektif.

2.5.2. Kepemimpinan Etis Dengan Pemberdayaan Psikologis

Kepemimpinan etis dapat berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap pemberdayaan psikologis karyawan melalui pendekatan yang adil dan berbasis nilai-nilai moral yang diterapkan oleh pemimpin, ketika pemimpin memberikan kejelasan,

dukungan, serta kebebasan dalam pengambilan keputusan, karyawan merasa diberdayakan dan lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas mereka (Brown & Treviño, 2005). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis yang berbasis pada nilai-nilai moral dan keadilan dapat mendorong pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi di kalangan karyawan, karena mereka merasa dihargai dan memiliki kendali dalam pekerjaan mereka.

De Vito & Rivai, (2021) juga memberikan bukti kuat mengenai peran pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan partisipatif dan komitmen afektif, yang menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, yang sering kali bersifat etis, dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan, dan pada gilirannya meningkatkan komitmen afektif mereka. Penelitian lain oleh Chughtai *et al.* (2015) mengungkapkan bahwa pemimpin yang menerapkan nilai-nilai etis dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis dengan memberikan dukungan yang lebih besar terhadap karyawan, yang meningkatkan rasa kepercayaan diri dan kompetensi individu.

H2: Kepemimpinan etis berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap pemberdayaan psikologis

2.5.3. Pemberdayaan Psikologis Dengan Komitmen Afektif

Pemberdayaan psikologis mencerminkan sejauh mana karyawan merasa memiliki makna dalam pekerjaan mereka, merasa kompeten dalam menjalankan tugas, serta memiliki kontrol atas keputusan yang mereka buat (Spreitzer, 1995). Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka akan lebih terikat secara emosional dengan

organisasi karena mereka merasa dihargai dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi (Qing et al., 2019). Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan psikologis juga meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat komitmen afektif karyawan (Handayani et al., 2023). Oleh karena itu, ditegaskan bahwa pemberdayaan psikologis berperan penting dalam meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Handayani et al., (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif, di mana karyawan yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Utama & Sista, (2019) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan komitmen afektif mereka dengan memberikan ruang bagi partisipasi aktif dan pengambilan keputusan yang lebih mandiri. Studi lain oleh Damayanti (2020) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari organisasi dengan memperkuat keterlibatan emosional mereka terhadap perusahaan

H3: Pemberdayaan psikologis berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen afektif.

2.5.4. Kepemimpinan Etis Terhadap Komitmen Afektif Dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Mediasi

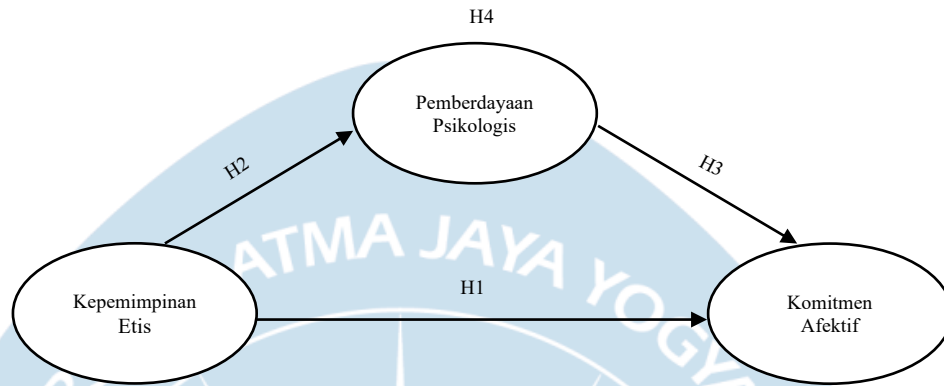
Dalam konteks organisasi, pemimpin etis tidak hanya memberikan arahan yang jelas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan

karyawan dengan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan otonomi dalam bekerja (Qing et al., 2019). Ketika karyawan merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka serta mendapatkan dukungan dari pemimpin yang beretika, mereka lebih termotivasi dan merasa dihargai, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi (Spreitzer, 1995). Dengan demikian, pemberdayaan psikologis dapat berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen afektif.

Qing et al., (2019) menemukan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif tetapi juga melalui pemberdayaan psikologis, di mana karyawan yang merasa diberdayakan lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Selain itu, penelitian Handayani et al., (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis, yang pada akhirnya memperkuat komitmen afektif mereka. Utama & Sista, (2019) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat dampak kepemimpinan etis dalam meningkatkan pemberdayaan psikologis, sehingga memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Studi lain oleh Damayanti, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berbasis nilai-nilai etis dapat mengurangi *turnover intention* dengan meningkatkan pemberdayaan psikologis, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

H4: Kepemimpinan etis berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen afektif dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi

2.6. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1. Kerangka Penelitian

Kepemimpinan etis mengutamakan prinsip-prinsip etika seperti kejujuran, keadilan, dan integritas dapat meningkatkan komitmen afektif pegawai terhadap organisasi. Brown & Treviño, (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan etis dapat menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan adil, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap pemimpin mereka dan tujuan organisasi. Dalam sektor publik, khususnya dalam birokrasi yang seringkali cenderung kaku, pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai etis berperan penting dalam memperkuat hubungan emosional pegawai dengan organisasi mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Munajah & Purba, (2018) yang menemukan bahwa kepemimpinan etis berhubungan positif dengan komitmen afektif pegawai, karena menciptakan iklim kerja yang lebih inklusif dan mendukung.

Pemberdayaan psikologis berfokus pada seberapa besar pegawai merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, merasa kompeten, dan menemukan makna dalam tugas yang mereka jalankan. Menurut Spreitzer, (1995) pemberdayaan

psikologis meningkatkan otonomi dan kompetensi pegawai, yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap motivasi dan komitmen mereka terhadap organisasi. Handayani et al., (2023) menambahkan bahwa pemberdayaan psikologis di tempat kerja dapat meningkatkan rasa kepemilikan pegawai terhadap organisasi, yang memperkuat keterikatan emosional mereka. Hal ini juga didukung oleh Sista dan Utama (2019) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat memotivasi pegawai untuk lebih terlibat dalam aktivitas organisasi dan meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan bersama.

Pemberdayaan psikologis berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen afektif pegawai. Vito & Rivai, (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan etis yang menciptakan iklim yang mendukung pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan rasa otonomi, kompetensi, makna, dan dampak dalam pekerjaan pegawai yang selanjutnya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Penelitian oleh Spreitzer, (1995) juga menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat dampak positif kepemimpinan etis terhadap komitmen pegawai. Dalam hal ini, pemberdayaan psikologis tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan motivasi pegawai secara langsung, tetapi juga memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen mereka terhadap organisasi (Handayani et al., 2023).