

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory* yang diperkenalkan oleh Blau, (1964), yang menyatakan bahwa hubungan sosial, termasuk dalam lingkungan kerja, bersifat timbal balik dan dipengaruhi oleh persepsi terhadap keuntungan dan keadilan dari interaksi tersebut. Dalam konteks organisasi, teori ini menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, dihargai, dan dipimpin oleh atasan yang etis, mereka akan merespons dengan perilaku positif sebagai bentuk timbal balik. Perilaku tersebut dapat berupa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu kontribusi sukarela yang tidak secara langsung diminta oleh organisasi, namun mendukung efektivitas kerja. Pemimpin yang menjunjung nilai-nilai moral, integritas, dan keadilan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan lebih terdorong untuk menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini secara tidak langsung juga meningkatkan *Job Satisfaction* karena karyawan merasa dihargai dan memiliki peran yang bermakna. Dengan demikian, *Social Exchange Theory* menjadi dasar teoritis yang tepat dalam menjelaskan hubungan antara *Ethical Leadership*, OCB, dan *Job Satisfaction* dalam penelitian ini yang dilakukan pada CV. Andi Offset Yogyakarta.

2.1 *Ethical Leadership*

2.1.1 *Pengertian Ethical Leadership*

Ethical leadership adalah cara memimpin yang didasarkan pada prinsip-prinsip moral, seperti kejujuran, integritas, dan keadilan, dengan memperhatikan kesejahteraan individu dan masyarakat secara keseluruhan. *Ethical leadership* mengkomunikasikan perilaku pemimpin kepada pengikutnya melalui interaksi dua arah, penguatan, dan proses pengambilan keputusan (Yang & Wei, 2018 ; Nguyen *et al.*, 2021). Selanjutnya Lawton & Páez, (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan etis melibatkan keterkaitan yang kuat antara visi dan prinsip moral serta

mencakup konsep kehidupan yang bermoral. Pemimpin yang beretika, dengan komunikasi dua arah, cenderung mendorong perilaku beretika pada pengikutnya serta menunjukkan kepedulian, penghargaan, dan perlakuan yang bermartabat terhadap orang lain (Rantika & Yustina, 2017). Sebagai tokoh yang banyak digunakan dalam penelitian kepemimpinan etis, (Yukl *et al.*, 2013), mendefinisikan *ethical leadership* sebagai perilaku pemimpin yang menunjukkan kejujuran, keadilan, berbagi kekuasaan, dan memperhatikan kesejahteraan bawahan, serta memandu tindakan mereka melalui prinsip moral dan nilai etika yang kuat.

Pemimpin yang mengambil pendekatan ini tidak hanya memikirkan kepentingan diri sendiri atau organisasi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan individu dan dampaknya pada masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang etis bertujuan untuk membentuk lingkungan kerja yang adil, transparan, dan berfokus pada kesejahteraan bersama, serta menunjukkan konsistensi dalam perilaku dan keputusan mereka. Ko *et al.*, (2018) menyatakan bahwa seorang pemimpin yang etis bisa dilihat sebagai "seseorang yang bermoral" oleh bawahannya dan juga sebagai "manajer yang bermoral", karena moralitasnya berdampak pada karyawan sejauh mereka terlibat dalam perilaku kerja yang menguntungkan.

Menurut Krisharyuli *et al.*, (2020) dalam penelitiannya kepemimpinan etis menjadi perhatian terkini karena konsep bahwa inti dari kepemimpinan adalah pengaruh, memungkinkan pemimpin yang memiliki kekuasaan untuk mengemban tanggung jawabnya dengan bijaksana. Dalam teori maupun implementasi, organisasi yang dipimpin oleh individu yang memiliki integritas akan berhasil mencapai tujuan dan visi organisasi secara efektif (Demirtas & Akdogan, 2015). Kepemimpinan etis membangun fondasi yang kuat bagi budaya kerja yang berintegritas, menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai moral diprioritaskan dan dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi. Dalam beberapa definisi yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis adalah cara memimpin yang

berlandaskan moral, menekankan kesejahteraan bersama, dan diwujudkan melalui perilaku dan keputusan yang konsisten dan transparan.

2.1.2 Dimensi *Ethical Leadership*

Yukl *et al.*, (2013) mengembangkan instrumen pengukuran kepemimpinan etis yang dikenal dengan *Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ). Instrumen ini terdiri atas 15 item pernyataan yang bertujuan untuk mengukur perilaku pemimpin berdasarkan prinsip etika dalam konteks organisasi. Dalam pengembangannya, Yukl dan tim menyusun sejumlah dimensi yang merefleksikan perilaku pemimpin yang dianggap etis, tidak hanya berdasarkan persepsi nilai moral, tetapi juga dapat diobservasi secara konkret dalam hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Beberapa dimensi utama dari *ethical leadership* menurut Yukl *et al.*, (2013) dijelaskan sebagai berikut :

1. *Integrity*

Dimensi ini merujuk pada konsistensi antara nilai yang diungkapkan pemimpin dengan tindakan yang dilakukan. Pemimpin yang memiliki integritas akan menjalankan apa yang ia katakan, tidak menyimpang dari nilai-nilai organisasi, dan memberikan contoh yang baik bagi bawahannya.

2. *Honesty*

Kejujuran merupakan elemen dasar dalam membangun kepercayaan. Pemimpin yang jujur akan bersikap terbuka, menyampaikan informasi secara transparan, dan mengakui kesalahan bila terjadi. Sikap ini menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan aman secara psikologis.

3. *Fairness*

Pemimpin yang adil akan mengambil keputusan dan mendistribusikan tanggung jawab maupun penghargaan secara objektif, tanpa memihak atau memperlakukan

bawahan secara diskriminatif. Keadilan menciptakan rasa dihargai dan dipercaya dalam tim kerja.

4. *Altruism*

Altruisme menggambarkan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan dan kesejahteraan orang lain, termasuk bawahannya. Pemimpin dengan sifat ini tidak hanya fokus pada hasil organisasi, tetapi juga memperhatikan aspek kemanusiaan dan emosional dalam bekerja.

5. *Ethical Guidance*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin memberikan arahan moral dan etis kepada tim. Pemimpin tidak hanya mengharapkan bawahan berperilaku baik, tetapi juga aktif dalam memberikan bimbingan, standar, dan batasan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

6. *Consistency with Espoused Values*

Pemimpin tidak hanya berbicara mengenai nilai dan prinsip, tetapi juga menjalankannya secara konsisten. Nilai-nilai yang diungkapkan secara lisan harus tercermin dalam tindakan nyata, sehingga tidak terjadi ketidaksesuaian antara ucapan dan perbuatan.

7. *Accountability*

Pemimpin etis memastikan bahwa setiap anggota tim bertanggung jawab terhadap tindakannya, terutama dalam kaitannya dengan nilai dan etika kerja. Selain itu, pemimpin juga tidak segan untuk menindak perilaku yang melanggar prinsip-prinsip etis.

Dimensi-dimensi tersebut dikembangkan berdasarkan kajian teoritis dan validasi empiris, sehingga dianggap mampu mencerminkan secara menyeluruh karakteristik utama dari kepemimpinan etis dalam konteks organisasi modern. Oleh karena itu, dalam penelitian ini,

instrumen pengukuran *ethical leadership* disusun berdasarkan indikator dari Yukl *et al.* (2013) yang dinilai sesuai dan relevan dengan konteks penelitian yang dilakukan.

2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi *Ethical Leadership*

Ethical leadership menjadi konsep yang semakin krusial dalam dunia organisasi modern, di mana seorang pemimpin yang berpegang teguh pada etika dapat memberikan dampak positif terhadap budaya organisasi serta perilaku karyawan. Menurut Resick *et al.*, (2006), terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi kepemimpinan etis. Faktor-faktor ini mencakup karakter dan integritas, kesadaran etika, orientasi terhadap komunitas atau individu, motivasi, kemampuan dalam mendorong serta memberdayakan pengikut, dan pengelolaan akuntabilitas etika dalam organisasi. Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing faktor tersebut.

a. Karakter dan Integritas

Karakter yang kuat serta integritas yang tinggi menjadi fondasi utama kepemimpinan etis. Pemimpin yang memiliki prinsip moral yang kokoh akan bertindak secara konsisten dan dapat dipercaya, menciptakan lingkungan kerja yang aman, transparan, serta penuh kepercayaan bagi para pengikutnya.

b. Keasadaran Etika

Kesadaran etika merujuk pada kemampuan seorang pemimpin dalam mengenali serta mempertimbangkan aspek moral dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin dengan tingkat kesadaran etika yang tinggi akan mempertimbangkan dampak dari setiap keputusan terhadap berbagai pemangku kepentingan, dengan tujuan mencapai hasil yang adil serta berkelanjutan.

c. Orientasi terhadap Komunitas atau Individu

Seorang pemimpin etis memiliki orientasi yang lebih mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi. Dengan menempatkan kesejahteraan

komunitas sebagai prioritas utama, pemimpin dapat membangun hubungan yang lebih harmonis serta menciptakan kepercayaan yang kuat antara dirinya dan para pengikutnya.

d. Motivasi

Motivasi yang tepat menjadi faktor penting dalam kepemimpinan etis. Pemimpin yang etis tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan, tetapi juga mampu menginspirasi serta memotivasi pengikut untuk turut berkontribusi dalam mencapai visi organisasi. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

e. Mendorong dan Memberdayakan Pengikut

Kepemimpinan etis tidak hanya berkaitan dengan memberikan arahan, tetapi juga mencakup kemampuan dalam mendorong serta memberdayakan pengikut. Dengan memberikan dukungan serta kesempatan bagi pengikut untuk berkembang, pemimpin dapat meningkatkan rasa percaya diri serta kemandirian mereka. Dampaknya, tim menjadi lebih produktif dan berkinerja lebih baik.

f. Pengelolaan Akuntabilitas Etika

Pemimpin yang etis bertanggung jawab dalam menetapkan standar perilaku etis di organisasi serta memastikan bahwa standar tersebut dipatuhi oleh seluruh anggota tim. Mereka menerapkan sistem akuntabilitas yang transparan, sehingga setiap tindakan dan keputusan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan dan integritas dapat terwujud.

2.2 *Job Satisfaction*

2.2.1 *Pengertian Job Satisfaction*

Job satisfaction merupakan sikap positif yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman dan kinerja seorang pekerja, yang mencerminkan apresiasi individu terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaannya yang dianggap bernilai atau memberikan kepuasan (Torlak & Kuzey, 2019). Sejalan dengan itu, Sinval & Marôco (2020) menjelaskan bahwa *job satisfaction* adalah keadaan emosional positif yang timbul dari pengalaman kerja, yang mencerminkan sejauh mana seorang pekerja merasa puas terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya, termasuk lingkungan kerja, tanggung jawab, hubungan dengan rekan kerja, serta keseimbangan antara usaha yang diberikan dan imbalan yang diterima.

Pandangan serupa dikemukakan oleh Nawaz *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dan memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaannya, yang dapat diartikan sebagai kesesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi yang dialami dalam lingkungan kerja. Flora, (2023) menjelaskan bahwa *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan, mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya serta berbagai aspeknya, sehingga menjadi indikator penting dalam menilai kepuasan karyawan.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah di uraikan, *job satisfaction* atau kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai kondisi emosional dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini dipengaruhi oleh pengalaman kerja, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta keseimbangan antara usaha dan imbalan. Semakin selaras harapan karyawan dengan kenyataan di tempat kerja, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, yang pada akhirnya berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

2.2.2 Dimensi *Job Satisfaction*

Job satisfaction atau kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kesejahteraan karyawan serta produktivitas dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti tugas yang dilakukan, kompensasi, peluang karier, hubungan kerja, serta sistem pengawasan dalam organisasi. Menurut Sinval & Marôco, (2020), kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa dimensi yang mencerminkan persepsi karyawan terhadap aspek-aspek penting dalam pekerjaan mereka. Dimensi-dimensi tersebut mencakup :

1. *Satisfaction with Work Itself*

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap tugas-tugas yang mereka lakukan, termasuk kebermaknaan pekerjaan, tingkat tantangan, dan kesesuaian dengan kemampuan pribadi.

2. *Satisfaction with Supervision*

Berkaitan dengan sejauh mana pemimpin atau atasan memberikan dukungan, bimbingan, dan menciptakan hubungan kerja yang positif dengan karyawan.

3. *Satisfaction with Pay*

Menunjukkan kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima, baik dari segi jumlah maupun keadilan distribusinya.

4. *Satisfaction with Promotion*

Berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan dan peluang untuk mendapatkan pengembangan karier atau promosi jabatan di dalam organisasi.

5. *Satisfaction with Co-workers*

Menggambarkan hubungan interpersonal antar karyawan, termasuk kerja sama tim, komunikasi, dan dukungan sosial di lingkungan kerja.

Kelima dimensi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan instrumen pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini, karena dianggap mampu merepresentasikan aspek-aspek penting yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Kepuasan karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2017), terdapat dua faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor dari Karyawan

Faktor internal mencakup kecerdasan, keahlian, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, serta penampilan. Selain itu, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, kestabilan emosi, pola pikir, persepsi, dan sikap terhadap pekerjaan juga turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Faktor dari Pekerjaan

Faktor eksternal meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, posisi atau jabatan, kualitas supervisi, jaminan finansial, peluang promosi, interaksi sosial di tempat kerja, serta hubungan dengan rekan kerja. Semua aspek ini dapat menentukan seberapa puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

2.3 *Organizational Citizenship Behavior*

2.3.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, seperti karyawan atau anggota tim, yang memberikan dampak positif pada kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Perilaku ini mencakup bantuan kepada sesama, partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dukungan terhadap visi dan misi

perusahaan, serta menunjukkan loyalitas dan komitmen tinggi terhadap organisasi. Menurut Simarmata (2022), *Organizational citizenship behavior* merupakan tindakan yang dilakukan oleh karyawan tanpa harus secara eksplisit mendapat penghargaan jika dilakukan, dan juga tidak akan dikenai hukuman jika tidak dilakukan, serta tidak termasuk dalam tugas utama karyawan.

Menurut Muhdar (2015), karyawan yang menunjukkan OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sehingga mereka akan merasa nyaman dan aman dalam pekerjaannya. OCB berfokus pada perilaku dan diharapkan perilaku ini mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Prasasya (2024) menyatakan bahwa perilaku OCB mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja menyelesaikan tugas, bersikap sopan di lingkungan kantor, dan mendukung kolega dalam menyelesaikan masalah.

Selain itu, Hanaysha *et al.* (2022) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela di luar tugas formal mereka, yang mencerminkan komitmen, kepedulian terhadap organisasi, dan keinginan untuk membantu sesama rekan kerja. Perilaku ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Maka, dari definisi-definisi yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku individu yang dilakukan secara sukarela dan di luar tanggung jawab formal mereka, tanpa harus diperintahkan oleh organisasi.

2.3.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bentuk perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar peran formalnya, namun memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Podsakoff *et al.*, (2000) mengidentifikasi tujuh dimensi utama dari OCB, yaitu :

1. *Helping Behavior*

Kesediaan karyawan untuk secara sukarela membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dan kemampuan dalam mengelola konflik secara konstruktif.

2. *Sportsmanship*

Kemampuan karyawan untuk tetap bersikap positif meskipun menghadapi situasi sulit, serta toleran terhadap ketidaknyamanan tanpa mengeluh secara berlebihan.

3. *Organizational Loyalty*

Komitmen karyawan terhadap organisasi, ditunjukkan dengan kesediaan membela, mempromosikan, dan menjaga citra organisasi kepada pihak eksternal.

4. *Organizational Compliance*

Kepatuhan karyawan terhadap aturan, prosedur, dan kebijakan organisasi, serta kedisiplinan dalam menjalankan tugas meski tanpa pengawasan langsung.

5. *Individual Initiative*

Dorongan untuk mengambil tanggung jawab lebih, memberikan ide-ide baru, dan melampaui harapan dalam menjalankan tugas tanpa paksaan.

6. *Civic Virtue*

Partisipasi aktif karyawan dalam kehidupan organisasi, seperti menghadiri rapat, memperhatikan isu organisasi, dan peduli terhadap keberlanjutan lingkungan kerja.

7. *Self-Development*

Upaya sukarela untuk mengembangkan diri melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dapat menunjang kontribusi terhadap organisasi.

Meskipun demikian, dalam penelitian ini digunakan instrumen dari Hanaysha *et al.*, (2022) yang menyederhanakan pengukuran OCB menjadi empat dimensi utama yang dianggap lebih relevan dengan konteks organisasi modern, yaitu:

1. *Helping Behavior*

Kecenderungan karyawan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi masalah.

2. *Loyalty*

Kesetiaan terhadap organisasi yang tercermin dalam dukungan terhadap kebijakan dan komunikasi positif tentang organisasi.

3. *Compliance*

Ketaatan terhadap aturan dan prosedur organisasi meskipun tanpa pengawasan langsung.

4. *Initiative*

Keaktifan dalam mengambil tindakan dan menawarkan solusi tanpa diminta sebelumnya.

Keempat dimensi tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan instrumen penelitian ini karena dinilai praktis, relevan, dan telah teruji dalam mengukur perilaku OCB di lingkungan organisasi saat ini.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Vannecia *et al* (2013) dalam Lubis (2015) adalah faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantaranya yaitu :

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kepercayaan yang dianut oleh dalam organisasi. Budaya yang kuat dan positif mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB, seperti saling membantu dan bekerja sama secara sukarela.

2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, termasuk hubungan dengan atasan dan kebijakan perusahaan. Iklim yang kondusif meningkatkan kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam OCB, sementara lingkungan yang penuh tekanan dapat menghambatnya.

3. Kepribadian

Karakter individu berperan dalam menentukan OCB. Karyawan dengan sifat terbuka, ramah, dan disiplin lebih cenderung berkontribusi secara sukarela dalam organisasi dibandingkan mereka yang kurang peduli terhadap lingkungan kerja.

4. Suasana Hati (*Mood*)

Suasana hati yang positif meningkatkan motivasi karyawan untuk membantu orang lain dan melakukan tugas tambahan di luar kewajibannya. Sebaliknya, suasana hati yang buruk dapat mengurangi partisipasi dalam OCB.

5. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, baik dalam kesejahteraan, penghargaan, maupun pengembangan karier, mereka lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku OCB sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi.

6. Kualitas Interaksi

Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan meningkatkan kepercayaan dan kerja sama, sehingga mendorong perilaku OCB. Sebaliknya, konflik dan komunikasi yang buruk dapat menurunkan keterlibatan dalam perilaku sukarela di tempat kerja.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan studi yang telah dilakukan sebelumnya dan memiliki keterkaitan baik dari segi objek maupun topik dengan penelitian yang sedang dilakukan. Dalam penelitian ini, penulis meninjau sejumlah studi sebelumnya yang relevan dengan permasalahan

yang akan diteliti, yaitu mengenai pengaruh *ethical leadership* terhadap *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi pada karyawan CV. Andi Offset Yogyakarta.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	<i>Effectiveness of Ethical leadership on Job satisfaction : Mediating Role of Organizational citizenship behavior</i> (Nawaz et al., 2022)	1. <i>Ethical leadership</i> 2. <i>Job satisfaction</i> 3. <i>Organizational citizenship behavior</i>	Data penelitian dikumpulkan dari 230 karyawan yang bekerja di sektor publik dan swasta di China. Metode analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM)	1. <i>Ethical leadership</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara <i>Ethical leadership</i> dan <i>Job satisfaction</i> . Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.
2.	<i>Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Transco Energi Utama Inderapura</i> (L. Sari et al., 2024)	1. Kepemimpinan Etis 2. Kepuasan Kerja 3. Kinerja Karyawan 4. OCB	Data penelitian dikumpulkan dari 84 responden. Metode analisis yang digunakan Structural Equation Modeling (SEM)	1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan etis dan OCB terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan OCB terhadap kinerja karyawan
3.	<i>Identifying The Relationship of Ethical Leadership with</i>	1. <i>Ethical Leadership</i> 2. <i>Job Satisfaction</i>	Data dikumpulkan dari 181 karyawan Da	<i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> ,

	<i>Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment & Organizational Citizenship Behavior (Sadat et al., 2024)</i>	3. <i>Organizational Commitment</i> 4. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Afghanistan Breshna Sherkat (DABS). Teknik analisis yang digunakan meliputi Spearman's Rho, regresi sederhana dan berganda, serta uji t.	serta memiliki pengaruh lemah terhadap OCB. <i>Job satisfaction</i> memediasi sebagian hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan OCB.
4.	<i>Impact of Ethical leadership on Job satisfaction : The Mediating Effect of Work Family Conflict (Freire & Bettencourt, 2020)</i>	1. <i>Ethical leadership</i> 2. <i>Job satisfaction</i> 3. <i>Work Family Conflict</i>	Data penelitian dikumpulkan dari 234 profesional keperawatan yang bekerja di institusi kesehatan publik di Portugal.	Menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, work family conflict berfungsi sebagai moderator dalam hubungan ini, di mana kepemimpinan etis dapat mengurangi konflik tersebut, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Sehingga disarankan organisasi untuk mempromosikan kepemimpinan etis dan mengelola work family conflict untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

2.5 Pengembangan Hipotesis

Pemimpin yang menjunjung tinggi etika mampu membangun rasa percaya dan penghormatan di antara karyawan, sekaligus mendorong komunikasi yang terbuka dan transparan dalam lingkungan kerja (Chughtai *et al.*, 2015). Selain itu, kepemimpinan yang berlandaskan etika memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide serta pandangan mereka. Ketika karyawan merasa pendapat mereka dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, tingkat kepuasan kerja mereka pun cenderung meningkat (Abdelhay *et al.*, 2023). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Babalola,

(2016), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, serta hubungan antara karyawan dan atasan memiliki pengaruh terhadap kinerja individu serta komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan etis tidak hanya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga dapat mendorong produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Kepemimpinan etis terbukti memberikan dampak positif terhadap perilaku sukarela karyawan, di mana pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika mampu mendorong individu untuk secara sukarela berkontribusi lebih demi kemajuan organisasi, meskipun di luar tugas formal mereka (Hanaysha *et al.*, 2022). Sejumlah penelitian sebelumnya juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan etis berperan sebagai faktor yang secara signifikan memengaruhi munculnya perilaku sukarela (Hanaysha *et al.*, 2022 ; Tuan & Ngan, 2021). Hasil penelitian (Reza Ardalan *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung, positif, dan signifikan antara kepemimpinan etis dan perilaku sukarela . Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

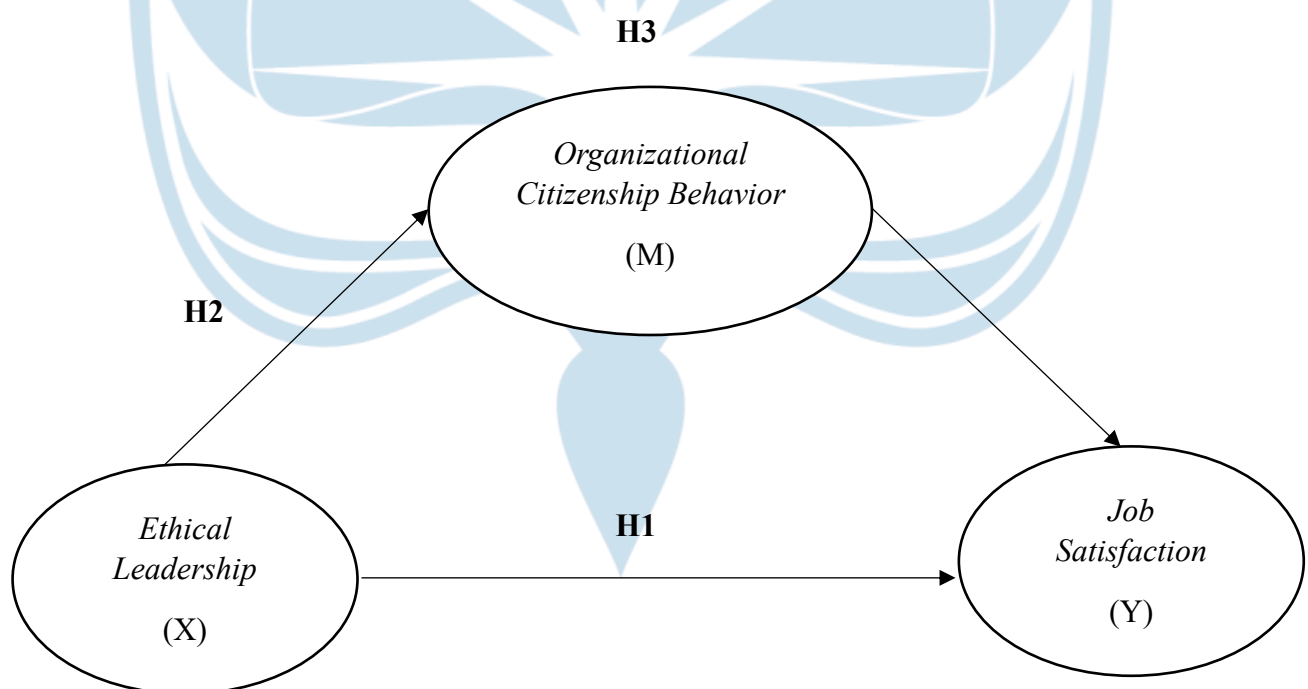
H2 : *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Mitonga-Monga & Cilliers, (2016) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan etis dapat mendorong identifikasi positif karyawan terhadap organisasi, meningkatkan loyalitas, serta motivasi mereka untuk berkontribusi lebih dari sekedar tugas utama mereka. Hal ini pada akhirnya menghasilkan tingkat perilaku sukarela yang tinggi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Danish *et al.*, (2020) menemukan bahwa karyawan akan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi dan perilaku sukarela akan semakin baik apabila

pemimpin menerapkan serta mendorong penerapan standar etika dalam lingkungan kerja, dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang tidak berlandaskan etika. Lestari *et al.*, (2018) menemukan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, dengan kepuasan kerja sebagai mediator parsial. Sementara itu, Newman *et al.*, (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis mendorong terciptanya lingkungan kerja yang adil dan transparan, yang pada akhirnya memunculkan OCB. Dengan demikian, OCB tidak hanya berdampak langsung pada efektivitas kerja, tetapi juga memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

H3 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian