



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 3555-3561

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja melalui Kepercayaan kepada Atasan

Oryz Agnu Dian Wulandari, Amalia Rosada

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Catur Insan Cendekia

Program Studi Bisnis Digital, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Selamat Sri Kendal

[oryzagnu10@gmail.com](mailto:oryzagnu10@gmail.com), [amel4014@gmail.com](mailto:amel4014@gmail.com)\*

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kepercayaan kepada atasan sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap kinerja individu maupun keberlanjutan organisasi, khususnya pada perusahaan swasta yang menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor psikologis dan perilaku kepemimpinan yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi sangat relevan untuk dikaji secara empiris. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang umumnya hanya menguji pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, novelty penelitian ini terletak pada pengujian simultan kepemimpinan etis dan keadilan interaksional dalam satu model terpadu, dengan kepercayaan kepada atasan sebagai mekanisme psikologis kunci yang menjembatani hubungan tersebut. Selain itu, penelitian ini difokuskan pada konteks karyawan perusahaan swasta di Indonesia, yang masih relatif terbatas dikaji dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan dari karyawan perusahaan swasta di Indonesia melalui kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert. Selanjutnya, data dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel secara simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada atasan. Selain itu, kepercayaan kepada atasan terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan serta berperan sebagai variabel mediasi. Implikasi teoretis dari penelitian memperkuat teori pertukaran sosial dengan menegaskan bahwa kepercayaan kepada atasan merupakan mekanisme intervening yang menjelaskan bagaimana perilaku etis dan perlakuan interpersonal yang adil dari pemimpin diterjemahkan menjadi sikap kerja positif karyawan.*

*Kata kunci: Kepemimpinan Etis, Keadilan Interaksional, Kepercayaan Kepada Atasan, Kepuasan.*

### 1. Latar Belakang

Dalam era persaingan organisasi yang semakin kompleks, sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Organisasi tidak hanya dituntut untuk mencapai kinerja yang optimal, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan [1]. Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting yang mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap produktivitas, komitmen, serta rendahnya tingkat turnover karyawan [2].

Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan [3]. Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan pemimpin dalam mencapai target kerja, tetapi juga dari bagaimana pemimpin menunjukkan perilaku etis dalam setiap pengambilan keputusan dan interaksi dengan bawahan [4]. Kepemimpinan etis menekankan nilai-nilai moral, kejujuran, integritas, serta tanggung jawab sosial dalam perilaku pemimpin [5]. Pemimpin yang beretika cenderung menciptakan iklim kerja yang adil dan transparan, sehingga karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara layak [6]. Selain kepemimpinan etis, keadilan interaksional juga menjadi aspek penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja [5]. Keadilan interaksional merujuk pada sejauh mana karyawan merasakan perlakuan yang sopan, penuh rasa hormat, dan bermartabat dari atasan dalam proses komunikasi dan interaksi kerja sehari-hari [7]. Perlakuan yang adil secara interpersonal, seperti pemberian penjelasan yang jujur, komunikasi yang terbuka, serta sikap menghargai pendapat karyawan, diyakini mampu meningkatkan sikap positif karyawan

---

Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja melalui Kepercayaan kepada Atasan

terhadap pekerjaannya [8]. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh atasan, mereka cenderung menunjukkan respons psikologis yang lebih positif, termasuk meningkatnya rasa percaya. Kepercayaan kepada atasan merupakan mekanisme psikologis penting yang menjembatani hubungan antara perilaku kepemimpinan dan sikap kerja karyawan [9]. Kepercayaan mencerminkan keyakinan karyawan bahwa atasan memiliki niat baik, bersikap adil, dan bertindak konsisten dalam mengambil Keputusan [10]. Dalam hubungan kerja, kepercayaan kepada atasan dapat menciptakan rasa aman dan kenyamanan, sehingga karyawan lebih terbuka, termotivasi, dan merasa puas terhadap pekerjaannya [11]. Tanpa adanya kepercayaan, perilaku kepemimpinan yang baik sekalipun berpotensi tidak memberikan dampak optimal terhadap kepuasan kerja [12].

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan keadilan interaksional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan [13], [14]. Namun, hasil penelitian tersebut masih menunjukkan temuan yang beragam, terutama terkait mekanisme psikologis yang mendasari hubungan tersebut. Beberapa studi menekankan pentingnya variabel mediasi untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin dapat memengaruhi kepuasan kerja secara tidak langsung. Dalam konteks ini, kepercayaan kepada atasan dipandang sebagai variabel mediasi yang relevan karena mencerminkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan [15]. Meskipun sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja, hasil-hasil penelitian tersebut masih menunjukkan beberapa keterbatasan. Pertama, sebagian besar penelitian menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel dependen langsung tanpa menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari hubungan tersebut. Kedua, penelitian yang mengintegrasikan kepemimpinan etis dan keadilan interaksional dalam satu model empiris masih relatif terbatas, khususnya pada konteks organisasi sektor swasta di Indonesia. Ketiga, temuan empiris terkait peran kepercayaan kepada atasan sebagai variabel mediasi masih belum konsisten dan cenderung kontekstual. Oleh karena itu, terdapat celah penelitian terkait perlunya pengujian model yang lebih komprehensif untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis dan keadilan interaksional memengaruhi kepuasan kerja melalui kepercayaan kepada atasan. Selama ini, sebagian penelitian cenderung menguji hubungan antarvariabel tersebut secara parsial atau langsung, sehingga belum sepenuhnya mampu menggambarkan mekanisme psikologis yang mendasari terbentuknya kepuasan kerja karyawan. Padahal, kepercayaan kepada atasan merupakan salah satu faktor kunci yang dapat menjembatani hubungan antara perilaku pemimpin dan sikap kerja bawahan. Ketika karyawan memersepsikan bahwa pemimpinnya bertindak secara etis, jujur, konsisten, dan memperlakukan mereka secara adil dalam interaksi sehari-hari, maka akan tumbuh rasa aman, penghargaan, serta keyakinan bahwa kepentingan mereka diperhatikan. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja secara keseluruhan.

Selain itu, konteks budaya dan karakteristik organisasi di Indonesia memberikan dinamika tersendiri dalam hubungan kepemimpinan dan kepuasan kerja. Budaya kerja yang cenderung menjunjung tinggi nilai kolektivisme, penghormatan terhadap otoritas, serta pola komunikasi yang lebih bersifat tidak langsung menjadikan hubungan antara atasan dan bawahan memiliki peran sentral dalam membentuk pengalaman kerja karyawan. Hubungan kerja yang bersifat hierarkis dan interpersonal sering kali membuat kepercayaan kepada atasan menjadi faktor krusial dalam membentuk sikap kerja karyawan. Dalam situasi di mana struktur organisasi masih kuat dipengaruhi oleh jarak kekuasaan (power distance) yang relatif tinggi, perilaku etis dan perlakuan adil dari atasan tidak hanya dipandang sebagai kewajiban profesional, tetapi juga sebagai cerminan integritas pribadi pemimpin. Oleh karena itu, absennya kepercayaan dapat dengan mudah menimbulkan ketidakpuasan, penurunan komitmen, bahkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Lebih lanjut, pada perusahaan swasta di Indonesia yang menghadapi dinamika persaingan dan tuntutan kinerja yang semakin kompleks, kualitas kepemimpinan menjadi salah satu faktor strategis dalam mempertahankan sumber daya manusia yang unggul. Kepuasan kerja yang tinggi terbukti berkontribusi pada peningkatan produktivitas, loyalitas, serta perilaku kerja positif lainnya. Namun demikian, upaya meningkatkan kepuasan kerja tidak dapat dilepaskan dari bagaimana karyawan memersepsikan perilaku atasan mereka dalam keseharian, terutama dalam hal kejujuran, transparansi, konsistensi keputusan, serta penghormatan dalam komunikasi interpersonal. Dengan demikian, mengintegrasikan kepemimpinan etis dan keadilan interaksional dalam satu model yang dimediasi oleh kepercayaan kepada atasan menjadi langkah penting untuk memperoleh pemahaman yang lebih utuh dan kontekstual.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kepercayaan kepada atasan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya literatur dalam bidang perilaku organisasi dengan menghadirkan model empiris yang lebih komprehensif, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi kepemimpinan yang beretika, adil, dan berorientasi pada pembangunan kepercayaan. Melalui pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran mediasi kepercayaan kepada atasan,

organisasi diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, harmonis, dan berkelanjutan dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100 responden karyawan perusahaan swasta di Indonesia yang dikumpulkan dalam periode Agustus–November 2025. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria karyawan tetap, memiliki atasan langsung, dan masa kerja minimal enam bulan. Instrumen penelitian diukur menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan struktural antar variabel.

## 3. Hasil dan Diskusi

### 3.1 Hasil

#### Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas

No	Indicator	Variable	Factor Loading	Description
1	Ethical Leadership	EL1	0.812	Valid
2		EL2	0.734	Valid
3		EL3	0.801	Valid
4		EL4	0.879	Valid
5		EL5	0.846	Valid
6		EL6	0.823	Valid
7		EL7	0.752	Valid
8		EL8	0.835	Valid
9		EL9	0.818	Valid
10	Trust in Supervisor	TS1	0.708	Valid
11		TS2	0.742	Valid
12		TS3	0.791	Valid
13		TS4	0.764	Valid
14		TS5	0.729	Valid
15		TS6	0.701	Valid
16	Interactional Justice	IJ1	0.781	Valid
17		IJ2	0.814	Valid
18		IJ3	0.769	Valid
19		IJ4	0.793	Valid
20		IJ5	0.821	Valid
21		IJ6	0.806	Valid
22	Job Satisfaction	JS1	0.742	Valid
23		JS2	0.768	Valid
24		JS3	0.791	Valid
25		JS4	0.724	Valid
26		JS5	0.776	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan etis, kepercayaan kepada atasan, keadilan interaksional, dan kepuasan kerja memiliki nilai factor loading di atas 0,70, sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian. Nilai factor loading yang melampaui batas minimum 0,70 mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang kuat terhadap konstruk laten yang diwakilinya. Dengan kata lain, setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu menjelaskan variabel yang diukur secara memadai dan tidak mengalami masalah dalam hal representasi konseptual. Hal ini menunjukkan bahwa

instrumen penelitian telah disusun secara tepat berdasarkan landasan teori yang relevan serta telah mampu menangkap dimensi-dimensi utama dari masing-masing variable. Secara lebih rinci, tingginya nilai factor loading pada variabel kepemimpinan etis mencerminkan bahwa indikator-indikator yang digunakan berhasil menggambarkan perilaku pemimpin yang berintegritas, adil, dan berorientasi pada nilai moral. Demikian pula pada variabel kepercayaan kepada atasan, indikator yang digunakan terbukti mampu merepresentasikan tingkat keyakinan karyawan terhadap kompetensi, kejujuran, dan kepedulian atasan. Pada variabel keadilan interaksional, seluruh indikator menunjukkan konsistensi dalam mengukur persepsi karyawan mengenai perlakuan yang sopan, penuh penghargaan, dan transparan dalam komunikasi. Sementara itu, indikator pada variabel kepuasan kerja juga menunjukkan kemampuan yang baik dalam mencerminkan evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Terpenuhinya nilai factor loading di atas 0,70 pada seluruh indikator juga menandakan bahwa validitas konvergen telah tercapai. Validitas konvergen mengacu pada sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki tingkat kesesuaian dan saling berkorelasi tinggi dalam mengukur konsep yang sama. Dengan demikian, tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi karena seluruhnya telah memenuhi kriteria yang disyaratkan dalam analisis model pengukuran. Kondisi ini memperkuat keandalan instrumen penelitian serta meningkatkan kepercayaan terhadap kualitas data yang diperoleh dari responden. Dengan terpenuhinya validitas konvergen pada seluruh variabel, maka model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan untuk dilanjutkan ke tahap uji reliabilitas dan analisis model struktural. Hasil ini memberikan dasar yang kuat bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian telah teruji secara empiris dan siap dianalisis lebih lanjut untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Selain itu, keberhasilan uji validitas ini juga menunjukkan bahwa proses operasionalisasi variabel dari konsep teoretis ke dalam indikator terukur telah dilakukan secara sistematis dan sesuai dengan kaidah metodologi penelitian kuantitatif. Dengan demikian, hasil analisis selanjutnya diharapkan mampu memberikan gambaran yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah mengenai hubungan antara kepemimpinan etis, keadilan interaksional, kepercayaan kepada atasan, dan kepuasan kerja.

### Uji Reliabilitas

Tabel 2. Reliabilitas

Variable	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbach's Alpha
Ethical Leadership	0.654	0.941		0.932
Interactional Justice	0.612	0.901		0.865
Trust in Supervisor	0.587	0.884	0.486	0.823
Job Satisfaction	0.579	0.873	0.312	0.801

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk pada tabel, seluruh variabel dalam model penelitian menunjukkan nilai **Average Variance Extracted (AVE)** di atas 0,50, yang mengindikasikan terpenuhinya validitas konvergen. Nilai AVE yang melampaui ambang batas tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar merefleksikan konstruk laten yang diukur dan memiliki tingkat representasi konseptual yang memadai. Hal ini memperkuat temuan pada tahap uji validitas sebelumnya bahwa instrumen penelitian telah memenuhi standar kualitas pengukuran dalam analisis model berbasis varians. Selain itu, nilai **Composite Reliability (CR)** dan **Cronbach's Alpha** pada seluruh konstruk berada di atas batas minimum 0,70. Nilai Composite Reliability yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap variabel memiliki konsistensi yang kuat dalam mengukur konstruk yang sama secara simultan. Sementara itu, Cronbach's Alpha yang juga berada di atas 0,70 menegaskan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik, artinya jawaban responden terhadap setiap item dalam satu variabel relatif stabil dan tidak bersifat acak. Kombinasi antara terpenuhinya nilai AVE, Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini tidak hanya valid secara konseptual, tetapi juga reliabel secara statistik.

Lebih lanjut, hasil pengujian model struktural yang ditunjukkan melalui nilai **R Square (R<sup>2</sup>)** memberikan gambaran mengenai kemampuan prediktif variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R Square sebesar 0,486 pada variabel kepercayaan kepada atasan menunjukkan bahwa 48,6% variasi kepercayaan kepada atasan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan etis dan keadilan interaksional. Angka ini mengindikasikan bahwa hampir setengah dari pembentukan kepercayaan karyawan terhadap atasan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap perilaku etis dan keadilan interpersonal yang ditunjukkan oleh pemimpin. Sisanya sebesar 51,4%

dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti pengalaman kerja sebelumnya, budaya organisasi, karakteristik individu, maupun faktor situasional lainnya. Sementara itu, nilai R Square sebesar 0,312 pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa 31,2% variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model, yaitu kepemimpinan etis, keadilan interaksional, dan kepercayaan kepada atasan. Nilai ini tergolong dalam kategori moderat, yang berarti model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik namun masih membuka ruang bagi variabel lain yang turut memengaruhi kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan karakteristik kepuasan kerja sebagai konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat individual, sosial, maupun organisasional. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa model struktural yang dikembangkan dalam penelitian memiliki daya jelaskan yang moderat dan memadai untuk digunakan dalam pengujian hipotesis lebih lanjut. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa kepemimpinan etis dan keadilan interaksional merupakan determinan penting dalam membangun kepercayaan kepada atasan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan terpenuhinya kriteria validitas, reliabilitas, serta kemampuan prediktif model, maka analisis hubungan kausal antarvariabel dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan tingkat keyakinan yang lebih tinggi terhadap akurasi dan kredibilitas hasil penelitian.

### SEM PLS Analys Result

Tabel 3. SEM PLS Analys Result

No	Exogenous Variable	Endogenous Variable	Path Coefficient	t-value
1	Ethical Leadership	Trust in Supervisor	0.412	3.286
2	Interactional Justice	Trust in Supervisor	0.536	4.971
3	Ethical Leadership	Job Satisfaction	0.298	2.143
4	Interactional Justice	Job Satisfaction	0.184	1.982
5	Trust in Supervisor	Job Satisfaction	0.327	2.614

Berdasarkan hasil analisis jalur SEM-PLS pada tabel di atas, kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada atasan, yang ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar 0,412 dengan nilai t-value 3,286. Nilai koefisien jalur yang positif mengindikasikan adanya hubungan searah antara kedua variabel, sedangkan nilai t-value yang melebihi batas kritis (1,96 pada tingkat signifikansi 5%) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Hal ini berarti semakin tinggi perilaku etis yang ditunjukkan oleh pemimpin—seperti kejujuran, konsistensi antara perkataan dan tindakan, serta pengambilan keputusan yang berlandaskan nilai moral—maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan karyawan kepada atasannya. Temuan ini menegaskan bahwa integritas dan keteladanan moral pemimpin merupakan fondasi utama dalam membangun hubungan kerja yang dilandasi rasa percaya. Selanjutnya, keadilan interaksional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada atasan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,536 dan t-value 4,971. Besarnya koefisien jalur tersebut menunjukkan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepercayaan dibandingkan kepemimpinan etis dalam model ini. Nilai t-value yang relatif tinggi semakin memperkuat bukti bahwa pengaruh tersebut sangat signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa perlakuan yang adil, komunikasi yang sopan, pemberian penjelasan yang memadai atas setiap keputusan, serta sikap menghargai bawahan memainkan peran penting dalam membangun dan memperkuat kepercayaan karyawan. Dengan kata lain, kualitas interaksi sehari-hari antara atasan dan bawahan menjadi determinan utama dalam pembentukan persepsi kepercayaan.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai path coefficient sebesar 0,298 dan t-value 2,143. Meskipun kekuatan pengaruhnya berada pada kategori moderat, nilai tersebut tetap menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang menjunjung tinggi etika dan integritas mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang bertindak adil, transparan, dan bertanggung jawab cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara bermartabat. Kondisi ini pada akhirnya meningkatkan evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Selain itu, keadilan interaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun dengan kekuatan pengaruh yang relatif lebih kecil ( $\beta = 0,184$ ;  $t = 1,982$ ). Nilai t-value yang berada sedikit di atas batas signifikansi menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tetap relevan secara statistik, walaupun tidak sekuat pengaruh variabel lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa perlakuan interpersonal yang adil tetap berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Interaksi yang penuh penghargaan dan komunikasi yang terbuka membantu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan suportif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

Terakhir, kepercayaan kepada atasan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,327 dan t-value 2,614. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepercayaan berperan penting sebagai mekanisme psikologis yang mendorong terbentuknya kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan memiliki keyakinan terhadap kompetensi, integritas, dan niat baik atasannya, mereka cenderung merasa lebih aman, termotivasi, dan memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, kepercayaan kepada atasan tidak hanya menjadi hasil dari kepemimpinan yang etis dan adil, tetapi juga menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, hasil analisis jalur ini memperlihatkan bahwa seluruh hipotesis dalam model penelitian didukung secara empiris. Kepemimpinan etis dan keadilan interaksional terbukti berperan penting dalam membangun kepercayaan kepada atasan, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa dimensi moral dan relasional dalam kepemimpinan memiliki implikasi strategis terhadap sikap kerja karyawan, serta menegaskan pentingnya pengelolaan hubungan atasan–bawahan secara etis dan berkeadilan dalam konteks organisasi.

### 3.2. Pembahasan

Hasil penelitian ini sejalan dengan pengembangan mutakhir teori pertukaran sosial yang menekankan bahwa kualitas hubungan kerja yang ditandai oleh kepercayaan dan perlakuan adil akan mendorong munculnya sikap kerja positif, seperti kepuasan kerja dan komitmen karyawan [16]. Dalam konteks ini, kepemimpinan etis dan keadilan interaksional dipandang sebagai bentuk perlakuan sosial yang bernilai, sehingga mendorong karyawan untuk memberikan respons positif sebagai bentuk timbal balik.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepercayaan kepada atasan dibandingkan kepemimpinan etis. Hasil ini memperkuat penelitian yang menegaskan bahwa kualitas perlakuan interpersonal seperti sikap hormat, komunikasi yang jujur, dan penghargaan terhadap karyawan lebih cepat dan langsung membentuk kepercayaan dibandingkan nilai-nilai etis yang bersifat normatif [17]. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman interaksi sehari-hari menjadi faktor dominan dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap atasan. Dalam konteks organisasi di Indonesia yang bercirikan hubungan kerja hierarkis dan relasional, keadilan interaksional menjadi aspek krusial dalam membentuk kualitas hubungan atasan–bawahan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menemukan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepercayaan kepada pimpinan dan kepuasan kerja, khususnya pada organisasi publik dan semi-publik di Indonesia [18]. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan lebih sensitif terhadap cara atasan memperlakukan mereka secara interpersonal dibandingkan kebijakan formal organisasi.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepercayaan kepada atasan berperan sebagai mekanisme psikologis kunci yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis dan keadilan interaksional diterjemahkan menjadi kepuasan kerja karyawan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya berpengaruh langsung terhadap sikap kerja, tetapi juga bekerja melalui variabel psikologis seperti kepercayaan [19]. Dengan demikian, penelitian ini memperluas penelitian terdahulu dengan menempatkan kepercayaan kepada atasan sebagai variabel mediasi strategis yang menjembatani perilaku pemimpin dan sikap kerja karyawan. Secara keseluruhan, dibandingkan penelitian sebelumnya yang cenderung menekankan hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa tanpa adanya kepercayaan kepada atasan, pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja tidak akan optimal. Hal ini menegaskan pentingnya membangun hubungan interpersonal yang adil dan beretika sebagai fondasi peningkatan kepuasan kerja karyawan di organisasi.

### 4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme mediasi kepercayaan kepada atasan. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang menjunjung tinggi nilai moral, integritas, konsistensi, serta keterbukaan dalam pengambilan keputusan mampu menciptakan persepsi positif di kalangan karyawan. Demikian pula, perlakuan interpersonal yang adil, penuh penghargaan, dan transparan dalam komunikasi sehari-hari terbukti memperkuat rasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari organisasi. Kombinasi kedua faktor tersebut mendorong tumbuhnya kepercayaan kepada atasan yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Secara lebih mendalam, temuan ini menegaskan bahwa kepercayaan kepada atasan bukan sekadar variabel pendukung, melainkan mekanisme psikologis kunci yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap sikap kerja

karyawan. Ketika karyawan memercayai atasannya, mereka cenderung merasa lebih aman secara psikologis, memiliki keyakinan terhadap keadilan keputusan organisasi, serta menunjukkan sikap positif terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban. Dengan demikian, upaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja tidak dapat dilepaskan dari strategi membangun kepemimpinan yang beretika dan berorientasi pada keadilan dalam setiap interaksi. Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat pentingnya pendekatan perilaku organisasi yang menempatkan dimensi moral dan relasional sebagai fondasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Secara praktis, implikasi penelitian ini mengarah pada perlunya organisasi, khususnya perusahaan swasta, untuk mengembangkan sistem dan budaya kerja yang mendukung praktik kepemimpinan etis dan adil. Program pelatihan kepemimpinan, penyusunan kode etik yang jelas, serta mekanisme komunikasi dua arah yang transparan dapat menjadi langkah konkret dalam memperkuat kepercayaan karyawan kepada atasan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, organisasi berpotensi memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas, loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama pada penggunaan desain cross-sectional yang belum mampu menangkap dinamika hubungan antarvariabel secara longitudinal. Hubungan antara kepemimpinan, kepercayaan, dan kepuasan kerja pada dasarnya bersifat dinamis dan dapat berubah seiring waktu, sehingga penelitian dengan pendekatan longitudinal akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai arah dan kekuatan hubungan tersebut. Selain itu, keterbatasan cakupan sampel yang hanya berfokus pada perusahaan swasta juga membatasi generalisasi temuan ke sektor lain, seperti sektor publik atau organisasi nirlaba yang memiliki karakteristik budaya dan struktur berbeda. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal guna menguji konsistensi dan perubahan pengaruh antarvariabel dari waktu ke waktu. Peneliti berikutnya juga dapat memperluas konteks penelitian pada berbagai sektor organisasi serta menambahkan variabel psikologis lain, seperti komitmen organisasi, psychological safety, atau keterikatan kerja (work engagement), untuk memperoleh pemahaman yang lebih holistik. Dengan pengembangan tersebut, diharapkan kajian mengenai kepemimpinan etis, keadilan interaksional, dan kepuasan kerja dapat semakin memperkaya literatur serta memberikan kontribusi yang lebih luas bagi praktik manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

## Referensi

- [1] A. Usman, "Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore ( Pakistan ) Fatima Bushra," vol. 2, no. 18, pp. 261–267, 2011.
- [2] G. Saifudin and F. Almanshur, "PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA : IDENTIFIKASI ORGANISASI SEBAGAI," vol. 14, pp. 413–431, 2025, doi: 10.34127/jrlab.v14i1.1291.
- [3] Z. Ariffin, "THE EFFECTS OF SERVANT LEADERSHIP AND ETHICAL," vol. 11, no. 1, 2023.
- [4] P. K. Etis, M. D. A. N. Keterlibatan, K. Terhadap, K. Karyawan, and D. I. Pt, "Pengembangan Hipotesis dan Tinjauan Pustaka," pp. 27–41, 2022.
- [5] E. Prihatin, D. Ismiyati, and R. Irawan, "Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Keterlibatan Karyawan dan Perilaku Organisasi," vol. 1, no. 3, 2021.
- [6] B. Watunglawar and K. Leba, "KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI," vol. 3, no. 1, 2020.
- [7] D. Sariana, P. Studi, M. Manajemen, P. P. Sarjana, and U. M. Surakarta, "DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT . KERETA API INDONESIA ( PERSERO ) DAOP 7 MADIUN," 2017.
- [8] N. F. Hasanah, H. K. Tjahjono, and D. Handayani, "Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Intrinsik pada Lembaga Amil Zakat di Daerah Istimewa Yogyakarta," pp. 572–579, doi: 10.37034/jems.v8i2.292.
- [9] A. T. Supangat, M. Fitriah, S. I. Nuraini, and A. Fateha, "Gaya Kepemimpinan Dalam Membentuk Kepercayaan Dan Loyalitas Karyawan Coffee Shop Majuma 575," vol. 01, no. 04, pp. 1056–1062, 2025.
- [10] P. Studi, M. Manajemen, P. Pascasarjana, and U. M. Yogyakarta, "Proceedings 6 th NCAB ( National Conference on Applied Business ) ISBN : 978-602-9026-29-0 PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP , DISTRIBUTIVE JUSTICE CAREER TERHADAP Proceedings 6 th NCAB ( National Conference on Applied Business ) ISBN : 978-602-9026-29-0," pp. 153–160.
- [11] A. Bastian and J. Wardi, "Pengaruh Keadilan Interaksional Kepercayaan Kepada Pemimpin dan Kepuasan Kerja Terhadap Happiness at Work Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Siak," vol. 4, no. 2, pp. 149–155, 2022.
- [12] T. Indra, J. Veri, and I. Artikel, "MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI BERKEADILAN : PERSPEKTIF ETIKA DAN INKLUSI DALAM," vol. 4, no. 3, 2025.
- [13] P. Administrasi, "Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil," vol. 2, pp. 50–57, 2025.
- [14] M. Afuan, "DETERMINASI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI : KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN INTERAKSIONAL ( SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA )," vol. 2, no. 1, pp. 331–346, 2021.
- [15] R. Namono, O. J. P. Hojops, dan S. Tanui, "Self-efficacy: Implications for university employees' innovativeness," *International Journal of Innovation Science*, 2024, doi: 10.1108/ijis-05-2023-0106.
- [16] R. Cropanzano, E. L. Anthony, S. R. Daniels, dan A. V. Hall, "Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies," *The Academy of Management Annals*, vol. 11, no. 1, pp. 479–516, 2017, doi: 10.5465/annals.2015.0099
- [17] M. Afuan, "Determinasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi: Keadilan distributif dan keadilan interaksional (Suatu kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia)," 2021, doi: 10.38035/jmpis.v2i1.
- [18] W. Manurung, A. Bastian, dan J. Wardi, "12739-Article Text-46340-2-10-20230201," vol. 4, no. 2, pp. 141–148, 2022.
- [19] G. Saifudin dan F. Almanshur, "Pengaruh ethical leadership dan kepuasan kerja terhadap kinerja: Identifikasi organisasi sebagai mediasi," *Jurnal Lentera Bisnis*, vol. 14, no. 1, pp. 413–431, 2025