

Kepercayaan Sebagai Moderasi Kepemimpinan Berbudi Luhur terhadap Kesejahteraan Karyawan

Tuti Sulastr^{1✉}, Delyana Rahmawany Pulungan², Rumintar J. H. Marpaung³, Alfa Santoso Budiwidjojo Putra⁴, Ambar Kusuma Astuti⁵

¹Universitas Islam 45 Bekasi

²Institut Teknologi Sawit Indonesia

³Universitas Widya Dharma Pontianak

⁴Universitas Pignatelli Triputra

⁵Universitas Kristen Duta Wacana

tutisulastr1909@gmail.com

Abstract

This long-standing lack of attention to and knowledge of virtuous character may explain why many leaders attempt to get ahead by making mistakes and why virtuous character traits often do not play a significant role in the training and evaluation of leaders. A possible reason for the lack of studies on the virtuous character of a leader is the lack of clarity of definition; Moreover, some scholars consider Virtue as well as good character to be too abstract and general to measure. This research aims to overcome the lack of research on the role of a leader's virtuous leadership on employee welfare. This research also adds the moderating variable trust in virtuous leaders. This research uses a quantitative approach with an explanatory research design. Data collection techniques were carried out using surveys. The research population consisted of 200 employees spread across Indonesia. And the analysis technique uses Smart PLS. The results of this research have found that virtuous leadership influences employee welfare, and trust as moderation is able to moderate virtuous leadership on employee welfare.

Keywords: *Virtuous Leadership, Trust, Employee Welfare, Training, Evaluation.*

Abstrak

Kurangnya perhatian dan pengetahuan mengenai karakter berbudi luhur yang sudah berlangsung lama ini dapat menjelaskan mengapa banyak pemimpin berupaya untuk maju dengan melakukan kesalahan dan mengapa sifat-sifat karakter berbudi luhur seringkali tidak memainkan peran penting dalam pelatihan dan evaluasi para pemimpin. Kemungkinan alasan kurangnya studi tentang karakter berbudi luhur seorang pemimpin adalah kurangnya kejelasan definisi; terlebih lagi, beberapa pakar menganggap Kebajikan dan juga karakter yang baik terlalu abstrak dan umum untuk diukur. Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi kekurangan penelitian tentang peran kepemimpinan berbudi luhur seorang pemimpin terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam penelitian ini juga menambahkan variabel moderasi kepercayaan pada pemimpin berbudi luhur, Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian explanatory. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan survei. Populasi penelitian terdiri dari 200 karyawan yang tersebar di Indonesia. Dan tehnik analisis menggunakan Smart PLS. Hasil penelitian ini telah menemukan bahwa kepemimpinan berbudi luhur berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan, dan kepercayaan sebagai moderasi mampu memoderasi kepemimpinan berbudi luhur terhadap kesejahteraan karyawan.

Kata kunci: *Kepemimpinan Berbudi Luhur, Kepercayaan, Kesejahteraan Karyawan, Pelatihan, Evaluasi.*

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Karakter seorang pemimpin membentuk tujuan dan perilakunya, yang dapat berdampak besar pada hasil organisasi, termasuk hasil dan perilaku bawahan [1]. Akibatnya, karakter pemimpin dianggap sebagai komponen yang sangat diperlukan dari kinerja kepemimpinan dalam dunia bisnis kontemporer [2]. Karakter terkait erat dengan kebajikan karena karakter yang baik dibangun melalui praktik dan pembiasaan kebajikan [3]. Kebajikan adalah disposisi yang diperoleh dan dihargai secara sosial yang secara sukarela ditunjukkan dalam perilaku kebiasaan seseorang dalam situasi yang relevan dengan konteks [4]. Mengingat pentingnya hal tersebut, karakter dan

kebajikan terkait berperan dalam berbagai gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan etis, kepemimpinan yang melayani, dan kepemimpinan transformasional [5]. Namun, gaya kepemimpinan ini tidak secara komprehensif membahas ciri-ciri utama seorang pemimpin yang berbudi luhur, karena gaya kepemimpinan ini tidak mempertimbangkan serangkaian kebajikan pemimpin yang unggul dan tidak berpusat pada karakter, namun juga memiliki fokus deontologis pada kewajiban untuk mematuhi [6]. Tindakan atau fokus teleologis pada konsekuensi tindakan [7].

Terlepas dari peran kebajikan pemimpin dalam berbagai gaya kepemimpinan, terdapat bukti terbatas mengenai pengaruh kepemimpinan yang berbudi luhur

dalam organisasi sebagaimana dinilai dari kebajikan seorang pemimpin yang berpusat pada karakter [8]. Kurangnya perhatian dan pengetahuan mengenai karakter berbudi luhur yang sudah berlangsung lama ini dapat menjelaskan mengapa banyak pemimpin berupaya untuk maju dengan melakukan kesalahan dan mengapa sifat-sifat karakter berbudi luhur seringkali tidak memainkan peran penting dalam pelatihan dan evaluasi para pemimpin [9]. Kemungkinan alasan kurangnya studi tentang karakter berbudi luhur seorang pemimpin adalah kurangnya kejelasan definisi; terlebih lagi, beberapa pakar menganggap Kebajikan dan juga karakter yang baik terlalu abstrak dan umum untuk diukur [10].

Kekhawatiran ini telah secara meyakinkan dihilangkan dengan munculnya literatur tentang kepemimpinan yang berbudi luhur dan karakter pemimpin dengan pengembangan kerangka konseptual kepemimpinan yang berbudi luhur dan karakter pemimpin yang lebih pelit, koheren, dan berlandaskan filosofis dan pengembangan ukuran kepemimpinan yang berbudi luhur yang secara empiris berbeda dari konsep kepemimpinan lainnya seperti kepemimpinan etis dan kepemimpinan karismatik [11]. Ada konsensus dalam literatur kepemimpinan berbudi luhur yang baru muncul ini bahwa pemimpin yang berbudi luhur dapat dianggap sebagai pemimpin yang karakter dan perilakunya yang sukarela (yaitu termotivasi secara intrinsik dan disengaja) secara konsisten ditunjukkan dalam situasi yang relevan dengan konteks yang sejalan dengan kebajikan pemimpin yang ada [12]. Dengan mempertimbangkan serangkaian kebajikan yang lebih berpusat pada karakter, kepemimpinan yang berbudi luhur dapat memberikan kontribusi yang unik terhadap hasil bagi pemangku kepentingan dan lingkungan sosial dalam organisasi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya, seperti kepemimpinan etis dan transformasional [13].

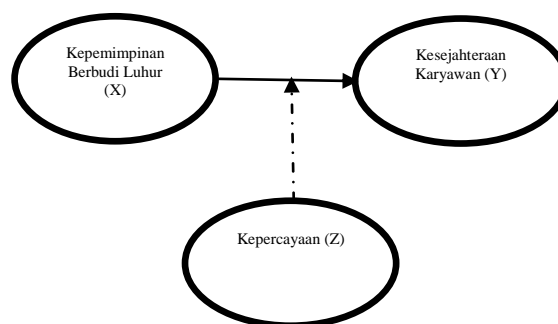
Yang menggembirakan menunjukkan bahwa persepsi bawahan terhadap kepemimpinan berbudi luhur seorang supervisor berhubungan positif dengan kebahagiaan dan kepuasan hidup mereka secara keseluruhan, bahkan setelah memperhitungkan kepemimpinan karismatik supervisor [14]. Kesejahteraan karyawan atau komponennya yang berhubungan dengan pekerjaan juga berhubungan positif dengan kebajikan organisasi dan kebajikan tertentu seperti integritas perilaku manajer [15]. Namun, peran kepemimpinan yang berbudi luhur dari masing-masing pemimpin sebagaimana ditentukan oleh serangkaian kebajikan pemimpin yang koheren terhadap kesejahteraan bawahan yang berhubungan dengan pekerjaan masih belum dieksplorasi [16].

Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi kekurangan penelitian tentang peran kepemimpinan berbudi luhur seorang pemimpin terhadap kesejahteraan karyawan [17]. Dalam penelitian ini juga menambahkan variabel moderasi kepercayaan pada pemimpin berbudi luhur, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang mengapa karyawan dengan

supervisor yang lebih berbudi luhur mungkin merasa lebih baik di tempat kerja [18].

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian explanatory. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan survei. Populasi penelitian terdiri dari 200 karyawan yang tersebar di Indonesia. Jumlah populasi adalah populasi tak terhingga, kemudian besarnya sampel ditentukan berdasarkan teknik analisis [19]. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling, dengan kriteria memilih responden yang merupakan karyawan riil yang telah bekerja lebih dari 6 bulan. Dan teknik analisis menggunakan software Smart PLS [20]. Selanjutnya kerangka berfikir disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berfikir

3. Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Model Pengukuran atau Outer Model disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Evaluasi Model Pengukuran atau Outer Model

Variabel	Loading Factor	Keterangan
Kepemimpinan Berbudi Luhur (X)	0.933	Valid
	0.711	Valid
	0.943	Valid
	0.912	Valid
	0.731	Valid
	0.923	Valid
Kepercayaan (Z)	0.918	Valid
	0.912	Valid
	0.883	Valid
	0.867	Valid
	0.842	Valid
	0.931	Valid
Kesejahteraan Karyawan (Y)	0.916	Valid
	0.912	Valid
	0.883	Valid
	0.870	Valid
	0.926	Valid
	0.900	Valid
	0.898	Valid
	0.883	Valid
	0.802	Valid
	0.914	Valid
	0.870	Valid

Tabel 1 menunjukkan nilai loading factor yang dihasilkan dari masing-masing variabel indikator lebih dari 0,70. Dengan demikian indikator dianggap valid sebagai pengukur variabel laten. Composite Reliability digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator dari konstruk penyusunnya. Suatu variabel dikatakan

baik jika nilai composite reliability lebih dari 0,7 dan nilai Cronbach's alpha yang direkomendasikan > 0,6. Hasil signifikansi reliabilitas komposit dan nilai Cronbach's alpha disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Berbudhi Luhur	0.810	0.923
Kepercayaan	0.886	0.870
Kesejahteraan Karyawan	0.879	0.891

Tabel 2 menunjukkan nilai Composite Reliability variabel laten lebih dari 0,7 sedangkan nilai variabel laten Cronbach's alpha menunjukkan nilai lebih besar dari 0,6 sehingga semua variabel menunjukkan reliabilitas yang baik. Pengujian model struktural (inner model) membantu menentukan hubungan antara nilai signifikan konstruk dengan model penelitian R-square. Model struktural diperkirakan menggunakan R-square untuk setiap variabel laten independen atau dependen. Hasil pengujian R-Square dengan SmartPLS ditunjukkan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. R Square

	R-square	R-square Adjusted
Kesejahteraan Karyawan	0.801	0.876

Hasil R-Square pada Tabel 3 memberikan nilai 0.801, artinya 80.1% kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan berbudi luhur dan kepercayaan sedangkan sisanya 19.9% dipengaruhi oleh variabel selain model penelitian ini. Artinya, masih ada variabel lain yang berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan. Untuk menguji hipotesis yang disajikan, diperlukan statistik-t dan nilai p-value. Hipotesis diterima jika $p\text{-value} < 0.05$. Dasar pengujian hipotesis langsung adalah return yang terkandung dalam koefisien atau nilai jalur keluaran dan pengaruh tidak langsung. Pengujian model struktural digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel. Selanjutnya Hasil Path Coefficient disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Path Coefficient

Variabel	Original Sample (O)	T Statistik (O/STDEV)	P value	Ket
X-Y	0.298	2.086	0.001	Diterima
Z-X-Y	0.287	2.378	0.000	Diterima

Tabel 4 menunjukkan bahwa kepemimpinan berbudi luhur berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan dengan nilai t-statistik $2.086 > 1.96$ serta nilai $p\text{-value} 0.001 < 0.05$. Kepercayaan mampu memoderasi kepemimpinan berbudi luhur terhadap kesejahteraan karyawan dengan nilai t-statistik $2.378 > 1.96$ serta nilai $p\text{-value} 0.000 < 0.05$. Kepemimpinan Berbudhi Luhur Berpengaruh Terhadap Kesejahteraan Karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berbudi luhur berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini dapat dijelaskan

bahwa kepemimpinan yang berbudi luhur dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan terkait pekerjaan melalui beberapa mekanisme, termasuk penciptaan iklim organisasi yang lebih baik, karakteristik pekerjaan objektif yang lebih baik dan hasil bawahan. kepemimpinan yang berbudi luhur didefinisikan di sini pada tingkat global sebagai gaya kepemimpinan di mana perilaku pemimpin yang sukarela (yaitu termotivasi secara intrinsik dan disengaja) secara konsisten ditunjukkan dalam situasi yang relevan dengan konteks selaras dengan kebijakan kehati-hatian, kesederhanaan, kemanusiaan, keberanian, dan keadilan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan berbudi luhur berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan. Kepercayaan Mampu Memoderasi Kepemimpinan Berbudhi Luhur Terhadap Kesejahteraan Karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepercayaan mampu memoderasi kepemimpinan berbudi luhur terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepercayaan adalah katalis dari berbagai sikap dan perilaku pengikut yang berkontribusi terhadap kesejahteraan terkait pekerjaan, termasuk yang berhubungan langsung dengan pemimpin, seperti kepuasan terhadap pemimpin dan pertukaran pemimpin-anggota. Secara keseluruhan, proses-proses ini membuat kepercayaan terhadap pemimpin menjadi penting bagi kesejahteraan karyawan. Kepercayaan sangat mempengaruhi karyawan karena berhubungan langsung dengan kebutuhan dasar manusia, khususnya aspek keselamatan dan kesehatan seperti tekanan psikologis. Banyak mekanisme potensial yang menghubungkan (yang dirasakan) kebijakan pemimpin dan kesejahteraan terkait pekerjaan dapat diharapkan bergantung pada kepercayaan pada pemimpin. Salah satu contohnya adalah bahwa perilaku pemimpin yang berbudi luhur dari pemimpin yang dipercaya akan lebih efektif mempengaruhi internalisasi dan pada akhirnya mempraktikkan perilaku moral yang secara intrinsik bermanfaat. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepercayaan mampu memoderasi kepemimpinan berbudi luhur terhadap kesejahteraan karyawan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan dampak positif dari kepemimpinan yang berbudi luhur sebagaimana dirasakan oleh karyawan terhadap kesejahteraan bawahan dalam berbagai konteks. Dalam hal ini, penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa memiliki pemimpin yang berbudi luhur akan lebih mempercayai pemimpinnya dan, pada gilirannya, memiliki keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan pengaruh terkait pekerjaan yang lebih tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan yang ingin meningkatkan kesejahteraan karyawannya akan mendapat manfaat besar dari stimulasi kepemimpinan yang berbudi luhur dan persepsi

karyawan terhadap hal tersebut. Dan didalam penelitian ini telah menemukan hasil bahwa kepercayaan sebagai moderasi mampu memoderasi kepemimpinan berbudi luhur terhadap kesejahteraan karyawan. Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel terbaru yang belum diteliti dalam penelitian ini.

Daftar Rujukan

- [1] Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2011, October). The Locus of Leader Character. *Leadership Quarterly*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.016> .
- [2] Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2020). Evaluating the Virtues Project as A Leadership Development Programme. *Leadership*, 16(6), 633–660. DOI: <https://doi.org/10.1177/1742715019899845> .
- [3] Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121> .
- [4] Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121> .
- [5] Seijts, G., Espinoza, J. A., & Carswell, J. (2020). Utility Analysis of Character Assessment In Employee Placement. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(5), 703–720. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0314> .
- [6] Adewale, A. (2020). A Model of Virtuous Leadership in Africa: Case Study of a Nigerian Firm. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 749–762. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04340-3> .
- [7] Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321–345. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1> .
- [8] Jarrar, T. T., & Ibrahim, H. I. (2021). The Relationship between Organizational Ethical Climate and Organizational Trust in Palestinian Ministries: An Empirical Approach. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(1), 164. DOI: <https://doi.org/10.5296/jpag.v11i1.18197> .
- [9] Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3), 108. DOI: <https://doi.org/10.23887/ijssb.v2i3.16219> .
- [10] Mujanah, A. S. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Pengadilan Negeri Klas 1b Raba Bima. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 16(1), 15. DOI: <https://doi.org/10.17970/jrem.16.160102.id> .
- [11] Mi'raj, Matin, Rugaiyah, & Lamria. (2019). Pengaruh Servant Leadership dan Psychological Contract terhadap Organizational Citizenship Behavior Dosen Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta. *Visipena Journal*, 10(2), 200–217. DOI: <https://doi.org/10.46244/visipena.v10i2.501> .
- [12] Wermke, W. (2014). Teachers' Trust In Knowledge Sources for Continuing Professional Development: Investigating Trust And Trustworthiness In School Systems. In *Trust and School Life: The Role of Trust for Learning, Teaching, Leading, and Bridging* (Vol. 9789401780148, pp. 335–352). Springer Netherlands. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-017-8014-8_15 .
- [13] Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1> .
- [14] Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F. T., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders Matter Morally: The Role of Ethical Leadership In Shaping Employee Moral Cognition and Misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 123–145. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000341> .
- [15] Chacko, P. (2019, March 1). Marketizing Hindutva: The State, Society, and Markets In Hindu Nationalism. *Modern Asian Studies*. Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0026749X170000> .
- [16] Koopman, N. N. (2021). Justice through Virtuous Leadership and Decision-making. The Witness that was Mary-Anne Elizabeth Plaatjes-Van Huffel. *Studia Historiae Ecclesiasticae*, 47(2). DOI: <https://doi.org/10.25159/2412-4265/8285> .
- [17] Devine, D., Gaskell, J., Jennings, W., & Stoker, G. (2021, May 1). Trust and the Coronavirus Pandemic: What are the Consequences of and for Trust? An Early Review of the Literature. *Political Studies Review*. SAGE Publications Inc. DOI: <https://doi.org/10.1177/1478929920948684> .
- [18] Gkinko, L., & Elbanna, A. (2023). Designing Trust: The Formation of employees' Trust in Conversational AI in the Digital Workplace. *Journal of Business Research*, 158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113707> .
- [19] Bodó, B. (2021). Mediated Trust: A Theoretical Framework to Address the Trustworthiness of Technological Trust Mediators. *New Media and Society*, 23(9), 2668–2690. DOI: <https://doi.org/10.1177/1461444820939922> .
- [20] Krüger, S., & Wilson, C. (2023). The Problem with Trust: on the Discursive Commodification of Trust in AI. *AI and Society*, 38(4), 1753–1761. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01401-6> .