

**Pengaruh *CEO Ethical Leadership* dan *Supervisor Ethical Leadership*
terhadap *Organizational Commitment* dengan
Organizational Trust dan *Supervisor Trust* Sebagai Pemediasi**

Elhit Prasetia
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Yogyakarta, Indonesia
elhitprasetia@gmail.com

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *CEO ethical leadership* dan *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment* melalui *supervisor trust* dan *organizational trust* sebagai pemediasi. Responden pada penelitian ini yaitu para anggota organisasi sosial yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta sebanyak 124. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian survey. Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah structural equation modeling dengan software AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) *CEO ethical leadership* dan *supervisor ethical leadership* berpengaruh signifikan terhadap *supervisor trust* maupun *organizational trust*, 2) *supervisor trust* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*, 3) *CEO ethical leadership* dan *supervisor ethical leadership* berpengaruh terhadap *organizational commitment* dengan dimediasi *supervisor trust*.

Kata Kunci: *CEO Ethical Leadership*, *Supervisor Ethical Leadership*, *Supervisor Trust*, *Organizational Trust* dan *Organizational Commitment*.

PENDAHULUAN

Badan SAR Nasional (BASARNAS) sebagai organisasi sosial milik pemerintah berusaha untuk terus beradaptasi dengan lingkungan global yang dinamis, dengan melakukan perubahan organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Perubahan organisasi merupakan upaya untuk menjawab kebutuhan akan sistem organisasi dalam lingkungan yang kompleks, rawan musibah, bencana (*zona ring of fire*) dan tingkat kedisiplinan masyarakat yang masih kurang terhadap keselamatan pribadinya. Tentunya dengan perubahan organisasi akan mengandung implikasi pada perubahan paradigma organisasi dan manajemen baik terkait dengan struktur, strategi, maupun budaya organisasi.

Proses perubahan organisasi yang dimaksudkan diatas tidak akan tercapai secara efektif apabila tingkat komitmen organisasi yang dimiliki para pimpinan maupun karyawan masih tergolong rendah. Menurut McNesee-Smith (1996) komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi. Dimana komitmen organisasi sangat bergantung pada kondisi emosional pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen tersebut muncul ketika para pegawai merasa nyaman berada di dalam organisasi. Pimpinan organisasi memiliki peran penting dalam membangun komitmen organisasi yang efektif, dengan memberikan panutan dan sikap yang tegas serta menjalankan aturan secara konsisten maka akan mendorong terbentuknya komitmen organisasi. Selain itu, pimpinan organisasi harus memiliki etika yang baik dalam segala bentuk aktivitas kepemimpinan di dalam organisasi guna membangun *image* positif karyawan kepada pimpinan.

KAJIAN TEORI

Organizational Commitment

Allen and Meyer (1997) menjelaskan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan menurut Colquitt, *et. al.* (2009) komitmen organisasional mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan menjadi anggota atau meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan lain.

Ethical Leadership

Etika menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu kepemimpinan. Dalam organisasi, kepemimpinan yang dinilai baik apabila fungsi-fungsi kepemimpinan dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip beretika sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Greenleaf (1977) untuk pertama kalinya mendefinisikan *ethical leadership* sebagai kepemimpinan yang pada hakikatnya terkait dengan pelayanan atau dikenal sebagai *servant leadership*. Pelayanan yang dimaksudkan disini yaitu pelayanan yang diberikan pimpinan kepada bawahannya yang menjadi tanggungjawab dari seorang pimpinan yang meliputi pengasuhan, mempertahankan, dan memberikan wewenang kepada bawahan. Dalam hal ini, pimpinan harus membantu karyawan agar menjadi lebih baik lagi, bijaksana, dan mampu bertanggungjawab dalam menjalankan segala aspek tugas dan fungsinya. Pernyataan ini diperkuat Burns (1978) yang menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran dan fungsi yang paling utama untuk meningkatkan kesadaran mengenai masalah etis dan membantu bawahannya untuk menyelesaikan nilai-nilai yang bertentangan. Kouzes dan Posner (1995) menjelaskan bahwa gagasan terkait dengan *ethical leadership* muncul dikarenakan semakin menurunnya kepercayaan publik kepada para pimpinan, baik itu pimpinan dalam organisasi bisnis maupun pada organisasi politik.

Menurut Wirawan (2013) kepemimpinan etis adalah kepemimpinan yang mendemonstrasikan perilaku yang secara normative tepat melalui tindakan-tindakan personal dan hubungan interpersonal, dan promosi perbuatan seperti itu kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pembuatan keputusan. Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi. Ada lima prinsip kepemimpinan beretika, yakni adil (*fairness*), terbuka (*transparency*), tanggungjawab (*responsibility*), efisiensi (*efficiency*) and tidak ada kepentingan individu (*no conflict of interest*).

Trust

Rotter (1967) mendefinisikan *trust* sebagai suatu keyakinan bahwa kata atau janji seseorang dapat dipercaya dan seseorang akan memenuhi kewajibannya dalam sebuah hubungan pertukaran. Pernyataan tersebut diperkuat Morgan and Hunt (1994) yang mendefinisikan bahwa *trust* akan terjadi apabila seseorang memiliki kepercayaan diri dalam sebuah pertukaran dengan mitra yang memiliki integritas dan dapat dipercaya. Selanjutnya Mayer, *et. al.* (1995) mendefinisikan *trust* sebagai sebuah kemauan seseorang untuk peka terhadap tindakan orang lain berdasarkan pada harapan bahwa orang lain akan melakukan tindakan tertentu pada orang yang mempercayainya, tanpa tergantung pada kemampuannya untuk mengawasi dan mengendalikannya.

Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi. Ketika etika kepemimpinan dari seorang CEO dirasa telah sangat baik dalam persepsi karyawan, maka akan berdampak pada semakin kuatnya rasa nyaman karyawan kepada pemimpin dan organisasi. Dengan rasa nyaman tersebut akan memperkuat komitmen organisasi karyawan. Dalam kondisi ini, karyawan akan melakukan berbagai macam usaha agar organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

Beberapa penelitian sebelumnya dilakukan oleh Choi (2014), Yozgat dan Mesekiran (2016), dan Engelbrecht, *et. al.* (2014) menunjukkan hasil bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *trust*. Berdasarkan penelitian Yilmaz (2008) *trust organization* berhubungan secara positif terhadap *organizational commitment*. Selanjutnya diperkuat Elgharyani, *et. al.* (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif *trust organization* dan *trust supervisor* terhadap *organizational commitment* melalui *organization citizen behavior*. Siegel (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif *perceived supervisor ethical leadership* terhadap *employee affective commitment* dan *employee normative commitment*.

H₁: *CEO Ethical leadership* berpengaruh positif pada *organizational commitment*.

Studi lainnya juga mengemukakan bahwa *Ethical leadership CEO* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational trust* (Engelbrecht, *et. al.*, 2014; Choi, 2014) dan *supervisor trust* (Choi, 2014; Yozgat and Mesekiran, 2016).

H₂: *CEO Ethical leadership* berpengaruh positif pada *organizational trust*.

H₃: *CEO Ethical leadership* berpengaruh positif pada *supervisor trust*.

Ketika seorang supervisor menjalankan nilai-nilai organisasi secara efektif dan etis, akan mendorong terbentuknya persepsi positif karyawan kepada *supervisor*. Persepsi positif tersebut akan menghasilkan rasa nyaman dari karyawan, sehingga karyawan akan melakukan berbagai usaha optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan tersebut diperkuat Siegel (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa *perceived supervisor ethical leadership* berhubungan secara positif terhadap *employee affective commitment* dan *employee normative commitment*. Hasil tersebut sejalan dengan Choi (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *ethical leadership middle manager* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.

H₄: *Supervisor ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

Disisi lain beberapa studi mengungkapkan bahwa *ethical leadership supervisor* memiliki pengaruh positif terhadap *supervisor trust* (Choi, 2014; Yozgat and Mesekiran, 2016) maupun *organizational trust* (Choi, 2014; Engelbrecht, et. al., 2014).

H₅: *Supervisor ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *supervisor trust*.

H₆: *Supervisor ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational trust*.

Menurut Caproni (2001), konsekuensi yang ditimbulkan dari dimilikinya kepercayaan terhadap organisasi oleh karyawan dari tingkat atas sampai bawah diantaranya adalah tumbuhnya ketertarikan karyawan dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi, adanya loyalitas karyawan terhadap tugas maupun organisasi, dan akan mendorong timbulnya *sense of belonging* karyawan terhadap organisasi dan lain sebagainya.

Ketika organisasi melibatkan karyawan dalam proses pencapaian tujuan organisasi mulai dari perumusan hingga pelaksanaan visi, misi, tujuan, dan strategi. Hal tersebut akan memunculkan rasa tanggungjawab karyawan terhadap hasil akhir dari aktivitas organisasi sehingga karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk efektifnya tujuan organisasi. Kondisi ini akan mendorong timbulnya rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, sehingga dalam kondisi apapun karyawan akan berusaha menempatkan organisasi dalam posisi yang memberikan rasa aman kepada mereka. Dalam hal ini, sikap tersebut akan membentuk bahkan semakin memperkuat komitmen karyawan. Pernyataan tersebut didukung hasil penelitian Yilmaz (2008) dan Elgharyani, et. al. (2013) yang menyatakan bahwa *organizational trust* berhubungan positif dengan *organizational commitment*.

H₇: *Organizational trust* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

Studi lainnya, Lau, et. al. (2008) dan Sholihin and Pike (2010) mengemukakan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Lau, et. al. (2008) menyatakan bahwa karyawan akan cenderung melihat organisasi mereka melalui tindakan atasan. Organisasi diwakili oleh sebuah manajemen dan bertindak melalui manajemen tersebut. Maka, menurut Ketchand and Strawser (2001), jika karyawan memiliki perasaan yang positif atau negatif terhadap atasan mereka, yang bertindak atas nama organisasi, maka karyawan juga memiliki perasaan yang sama terhadap organisasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi pada atasan akan diterjemahkan menjadi sikap yang menguntungkan terhadap organisasi. Hal ini akan berdampak pada semakin tingginya komitmen organisasional seseorang.

H₈: *Supervisor trust* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

METODE PENELITIAN

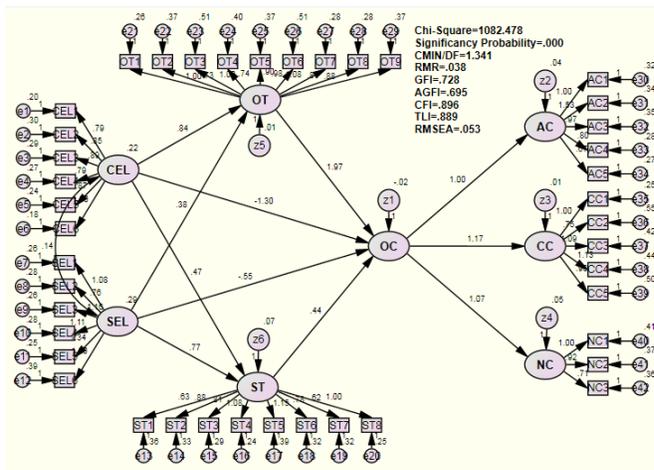
Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu para anggota organisasi sosial yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Peneliti menggunakan metode *purposive sampling* sebagai teknik dalam pengumpulan sampel penelitian. Selain itu pada tahap terakhir peneliti juga menggunakan SEM dengan software AMOS sebagai alat analisis data.

Menurut Allen dan Mayer (1997), *organizational commitment* merupakan keyakinan yang menjadi pengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. *Organizational commitment* itu sendiri diukur menggunakan indikator-indikator yang telah dikembangkan Allen dan Meyer (1997) dimodifikasi Tjahjono (2015).

Greenleaf (1977) untuk pertama kalinya mendefinisikan *ethical leadership* sebagai kepemimpinan yang pada hakikatnya terkait dengan pelayanan atau dikenal sebagai *servant leadership*. Pelayanan yang dimaksudkan disini yaitu pelayanan yang diberikan pimpinan kepada bawahannya yang menjadi tanggungjawab dari seorang pimpinan yang meliputi pengasuhan, mempertahankan, dan memberikan wewenang kepada bawahan. Dalam hal ini, pimpinan harus membantu karyawan agar menjadi lebih baik lagi, bijaksana, dan mampu bertanggungjawab dalam menjalankan segala aspek tugas dan fungsinya. Variabel etika kepemimpinan pada penelitian ini diukur dengan indikator-indikator yang telah dikembangkan oleh Freeman and Stewart (2006).

Mayer, *et. al.* (1995) mendefinisikan *trust* sebagai sebuah kemauan seseorang untuk peka terhadap tindakan orang lain berdasarkan pada harapan bahwa orang lain akan melakukan tindakan tertentu pada orang yang mempercayainya, tanpa tergantung pada kemampuannya untuk mengawasi dan mengendalikannya. Variabel kepercayaan (*trust*) dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator-indikator yang telah dikembangkan Mayer, *et. al.* (1995).

HASIL DAN PEMBAHASAN



Sumber: Data diolah 2017.

Gambar 2. Full Model SEM

Tabel 4.17. Hasil Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
OT	<---	CEL	.716	.132	6.364	***	Signifikan
ST	<---	CEL	.349	.119	3.999	***	Signifikan
OT	<---	SEL	.371	.091	4.157	***	Signifikan
ST	<---	SEL	.657	.134	5.755	***	Signifikan
OC	<---	OT	2.016	1.447	1.359	.174	Tidak Signifikan
OC	<---	ST	.520	.139	3.164	.002	Signifikan
OC	<---	CEL	-1.136	1.275	-1.020	.308	Tidak Signifikan
OC	<---	SEL	-.560	.555	-.999	.318	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 9.

Tabel 4.18. Hasil Uji Standarized Direct Effect

Variabel	SEL	CEL	ST	OT
ST	.657	.349	.000	.000
OT	.371	.716	.000	.000
OC	-.560	-1.136	.520	2.016

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 9.

Tabel 4.19. Hasil Uji Standarized Indirect Effect

Variabel	SEL	CEL	ST	OT
ST	.000	.000	.000	.000
OT	.000	.000	.000	.000
OC	1.089	1.625	.000	.000

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 9.

Pengujian Hipotesis Pertama

Dari Tabel 4.17. di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,308 yang tidak memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar -1,020 yang tidak memenuhi syarat $> 1,96$. Dengan demikian hipotesis pertama **ditolak**.

Pengujian Hipotesis Kedua

Dari Tabel 4.17. di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,318 yang tidak memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar -0,999 yang tidak memenuhi syarat $> 1,96$. Dengan demikian hipotesis pertama **ditolak**.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Dari Tabel 4.17. di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar *** yang telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar 6,364 yang telah memenuhi syarat $> 1,96$. Dengan demikian hipotesis ketiga **diterima**.

Pengujian Hipotesis Keempat

Dari Tabel 4.17. di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar *** yang telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar 5,755 yang telah memenuhi syarat $> 1,96$. Dengan demikian hipotesis keempat **diterima**.

Pengujian Hipotesis Kelima

Dari Tabel 4.17. di atas, diperoleh nilai dimana pernyataan tersebut berdasarkan atas nilai probabilitas sebesar *** yang telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar 3,999 yang telah memenuhi syarat $> 1,96$. Dengan demikian hipotesis ketiga **diterima**.

Pengujian Hipotesis Keenam

Dari Tabel 4.17. di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar *** yang telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar 4,157 yang telah memenuhi syarat $> 1,96$. Dengan demikian hipotesis keenam **diterima**.

Pengujian Hipotesis Ketujuh

Dari Tabel 4.17. di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,174 yang tidak memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar 1,359 yang tidak memenuhi syarat $> 1,96$. Dengan demikian hipotesis ketujuh **ditolak**.

Pengujian Hipotesis Kedelapan

Dari Tabel 4.17. di atas, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,002 yang telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar 3,164 yang telah memenuhi syarat $> 1,96$. Dengan demikian hipotesis kedelapan **diterima**.

Supervisor Trust Berperan sebagai Variabel Mediasi

Dari pengujian *direct effect* dan *indirect effect* pada Tabel 4.18. dan Tabel 4.19. di atas, menunjukkan bahwa *supervisor ethical leadership* dan *CEO ethical leadership* memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar dari pada pengaruh langsung terhadap *organizational commitment* melalui *supervisor trust*. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa *supervisor trust* menjadi pemediasi pengaruh antara *supervisor ethical leadership* dan *CEO ethical leadership* terhadap *organizational commitment*.

PEMBAHASAN

Dari hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa *CEO ethical leadership* dan *supervisor ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational trust* maupun *supervisor trust*. Kondisi ini menjelaskan bahwa ketika seorang pimpinan menjalankan tugas dan kewajibannya serta dalam menjalin hubungan dengan para karyawannya selalu menerapkan nilai-nilai yang etis secara konsisten dan tegas akan mendorong munculnya sikap positif dari karyawan terhadap pimpinan tersebut. Sikap positif ini dapat berupa semakin meningkatnya kepercayaan karyawan kepada pimpinan atas perilakunya, dikarenakan karyawan akan merasa bahwa pimpinan tersebut senantiasa memperjuangkan hak dan kewajiban mereka di dalam organisasi. Kepercayaan karyawan kepada pimpinan disini akan berhubungan erat dengan kepercayaan kepada organisasi, dimana kebijakan-kebijakan organisasi tentunya dibuat dan diterapkan oleh para pimpinan organisasi. Sehingga segala sesuatu yang diberikan organisasi kepada karyawannya merupakan kebijakan yang telah ditetapkan pimpinan organisasi.

Lau, *et. al.* (2008) mengungkapkan bahwa karyawan akan cenderung melihat organisasi mereka melalui tindakan atasan. Organisasi diwakili oleh sebuah manajemen dan bertindak melalui manajemen tersebut. Maka, menurut Ketchand *and* Strawser (2001) jika karyawan memiliki perasaan yang positif atau negatif terhadap atasan mereka yang bertindak atas nama organisasi, maka karyawan juga memiliki perasaan yang sama terhadap organisasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi pada atasan kemungkinan akan diterjemahkan menjadi sikap yang menguntungkan bagi organisasi salah satunya yaitu meningkatnya komitmen organisasi (*organizational commitment*) para karyawan.

Kepercayaan terbentuk ketika karyawan mempersepsikan bahwa kebijakan-kebijakan yang dibuat pimpinan memberikan *impact* positif bagi karyawan. Selain itu juga adanya pandangan bahwa pimpinan menjadi pelindung dan selalu memperhatikan kesejahteraan materil maupun nonmateril karyawan, maka tidak akan ada bentuk kekecewaan yang akan diberikan karyawan kepada pimpinan.

Selain itu juga, kepercayaan karyawan kepada pimpinan akan tercapai apabila adanya peran yang optimal dari pimpinan organisasi dalam segala aspek internal organisasi. Dimana dengan kekuatan dan tanggungjawab yang dimiliki oleh pimpinan organisasi menuntut mereka untuk membuat dan menjalankan kebijakan-kebijakan berlandaskan atas nilai-nilai organisasi dan sosial secara konsisten demi keberhasilan organisasi dan kesejahteraan karyawannya. Ketika seorang pemimpin dirasa memiliki etika yang baik, maka akan terbentuk suatu kepercayaan yang kuat kepada pimpinan dan secara langsung akan berdampak pada semakin tingginya komitmen organisasi (*organizational commitment*) karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis pada bagian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *CEO ethical leadership* dan *supervisor ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment* melalui *supervisor trust*. Ketika pimpinan memiliki etika yang baik dalam menjalankan tugas dan kewajibannya berlandaskan nilai-nilai organisasi maupun sosial dan akan muncul persepsi positif karyawan kepada pimpinan maupun organisasi. Persepsi positif inilah yang akan menentukan kepercayaan karyawan kepada pimpinan (*supervisor trust*) dikarenakan adanya anggapan bahwa pimpinan yang beretika akan menjadi pelindung dan selalu memperhatikan kesejahteraan materil maupun nonmateril karyawan. Dengan demikian maka tidak akan ada bentuk kekecewaan yang akan diberikan karyawan kepada pimpinan dan akan melakukan berbagai upaya untuk tercapainya tujuan organisasi.

SARAN

Diharapkan peneliti selanjutnya melakukan pengembang-pengembangan model maupun cakupan wilayah penelitian. Sehingga dapat diperoleh hasil maupun keunggulan-keunggulan yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan. Selain itu juga, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi para pimpinan organisasi untuk memahami faktor-faktor

yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, sehingga dapat dilakukan langkah-langkah strategis guna meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., and J. P. Meyer. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment." *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, pp.1-18.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Choi, So-Yun. 2014. "The Effects of Leadership on Social Workers' Organizational Commitment: Focusing on Ethical Leadership, Organizational Trust, and Supervisor Trust." *International Information Institute (Tokyo). Information* 17.10 (A): 4771.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine., Michael J. Wesson. 2009. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill International Companies.
- Elgharyani, Anas Bashir, S., *et. al.* 2013. "Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business." *Organizational Science* 4.12.
- Engelbrecht, Amos S., Gardielle Heine, and Bright Mahembe. 2014. "The Influence of Ethical Leadership on Trust and Work Engagement: an Exploratory Study: Original Research." *SA Journal of Industrial Psychology* 40.1: 1-9.
- Freeman, R. E., and L. Stewart. 2006. "Developing Ethical Leadership." *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*: 2-15.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist.
- Lau, C.M., Wong, and I.R.C. Eggleton. 2008. "Fairness of Performance Evaluation Procedures and Job Satisfaction: The Role of Outcome-Based and NonOutcome-Based Effects." *Accounting and Business Research*, Vol. 38, pp. 121–35.
- Ketchand, A.A. dan Strawser, J.R., 2001. "Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research." *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 13: p. 221 – 251.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. 1995. *The Leadership Challenge: How To Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, R.C., Davis, J. H., dan Schoorman, F. D. 1995. "An Integratif Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review*, 30 (3): 709-734.
- McNeese-Smith, Donna. 1996. "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Hospital & Health Services Administration*, Vol.41.

- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. 1994. "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.
- Rotter, J. B. 1967. "A New Scale For The Measurement of Interpersonal Trust." *Journal of Personality*, 35.4: 651-665.
- Siegel, P. G. 2013. "Ethical Leadership and Organizational Commitment in The Canadian Armed Forces: an Analysis of Perceived Supervisor Ethical Leadership as A Predictor of Organizational Commitment in A Canadian Armed Forces Sample." *A Management Research Project*. Saint Mary's University.
- Tjahjono, H.K. (2008). Studi literatur pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada konsekuensinya dengan teknik metaanalisis. *Jurnal Psikologi Universitas Gadjah Mada*, 35(1):21-40
- Tjahjono, H.K., Palupi, M. & Dirgahayu, P. 2015. Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment. *International Journal of Administrative Science 7 Organization-Bisnis & Birokrasi*, 22(2): 130-135
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta; RajaGrafindo Persada.
- Yılmaz, Kürşad. 2008. "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools." *Journal of Applied Sciences* 8.12: 2293-2299.
- Yozgat, Uğur, and Gülen Meşekıran. 2016. "The Impact of Perceived Ethical Leadership and Trust in Leader on Job Satisfaction." *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 4, No. 2.