

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subjek Penelitian

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu para anggota BASARNAS yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta sampai dengan tahun 2017. Dalam hal ini, peneliti menggunakan sampel anggota BASARNAS dikarenakan adanya peran yang sangat penting dan tanggungjawab yang besar bagi para anggota BASARNAS di lingkungan masyarakat dalam proses penanggulangan bencana. Dalam proses penanggulangan bencana para anggota BASARNAS dituntut untuk memiliki kemampuan dan siap merespon dengan cepat segala kemungkinan bencana yang terjadi, serta diharuskan untuk memiliki komitmen yang kuat.

Selanjutnya pada penelitian ini, peneliti menggunakan *purposive sampling method* sebagai teknik dalam pengambilan sampel. Dimana *purposive sampling method* merupakan teknik *sampling* berdasarkan kriteria sampel. Sehingga dengan teknik ini, peneliti memperoleh data sebanyak 124 orang dari total keseluruhan anggota BASARNAS yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2017.

B. Deskriptif Data Responden

1. Deskriptif Profil Responden

Deskripsi data berikut ini merupakan gambaran umum tentang kondisi responden yang dijabarkan secara statistik. Data tersebut merupakan informasi terkait keadaan responden yang menjadi objek penelitian. Data responden yang dijabarkan adalah mengenai jenis kelamin, masa kerja, usia, dan pendidikan terakhir yang dapat dilihat pada Tabel 4.1. di bawah ini:

Tabel 4.1.
Profil Responden

No	Dasar Klasifikasi	Sub Klasifikasi	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Pria	102	82.26
		Wanita	22	17.74
		Total	124	100
2	Masa Kerja	1-5 Tahun	40	32.25
		6-10 Tahun	59	47.58
		11-15 Tahun	9	7.25
		16-20 Tahun	9	7.25
		21-25 Tahun	4	3.22
		26-30 Tahun	3	2.41
		Total	124	100
3	Usia	21-25 Tahun	32	25.81
		26-30 Tahun	49	39.52
		31-35 Tahun	15	12.10
		36-40 Tahun	16	12.90
		41-45 Tahun	5	4.03
		45-50 Tahun	4	3.23
		51-55 Tahun	3	2.41
		Total	124	100
4	Pendidikan Terakhir	Dibawah	1	0.81
		SMA/SMK	67	54.03
		SMA/SMK	23	18.55

No	Dasar Klasifikasi	Sub Klasifikasi	Jumlah	Persentase
		Diploma	31	25
		Strata 1 (S1)	2	1.61
		Strata 2 (S2)		
		Total	124	100

Sumber: Data diolah 2017, Lampiran 2.

Berdasarkan Tabel 4.1. di atas, profil responden diklasifikasikan menjadi beberapa bagian, yaitu pertama klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin. Dimana dari data yang diperoleh peneliti, terdapat jumlah responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 102 orang. Sedangkan responden dengan jenis kelamin wanita berjumlah 22 orang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh anggota BASARNAS berjenis kelamin pria dengan perbandingan persentase sebesar 82,26% responden pria dan 17,74% responden wanita.

Klasifikasi responden yang kedua yaitu berdasarkan masa kerja. Dari data yang diperoleh peneliti, responden didominasi oleh anggota BASARNAS dengan masa kerja 6-10 Tahun atau dalam persentase sebesar 47,58% dari total 124 anggota BASARNAS DIY. Hasil tersebut menunjukkan bahwa saat ini para anggota BASARNAS di Daerah Istimewa Yogyakarta secara rata-rata telah memiliki kemampuan dan pengalaman yang cukup dalam menjalankan tugas penanggulangan bencana.

Klasifikasi responden yang kedua yaitu berdasarkan usia. Dari data yang diperoleh peneliti, responden didominasi oleh anggota BASARNAS yang berusia 26-30 Tahun dengan persentase sebesar 39,52% dari total 124 anggota BASARNAS DIY. Hasil tersebut menunjukkan bahwa saat ini para anggota BASARNAS di daerah Istimewa Yogyakarta didominasi oleh anggota yang masih sangat muda.

Klasifikasi responden yang keempat yaitu berdasarkan pendidikan terakhir. Dimana dari data yang diperoleh peneliti, responden didominasi oleh para anggota BASARNAS dengan pendidikan terakhir SMA atau sederajat, hal tersebut terlihat dari data yang diperoleh dengan persentase sebesar 54,03% dari 124 anggota BASARNAS yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif merupakan sebuah gambaran umum tentang variabel yang diperoleh berdasarkan jawaban responden terhadap indikator pada kuisisioner yang telah disebar. Berdasarkan tanggapan dari 124 orang responden terkait indikator-indikator variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan secara deskriptif statistik adalah dengan mengkategorikan berdasarkan perhitungan interval untuk menentukan masing-masing variabel. Persepsi responden

terhadap item-item pernyataan dalam variabel penelitian akan diketahui melalui nilai indeks. Dimana nilai indeks tersebut diperoleh dari angka rentang skala (RS), adapun rumus untuk menghitung rentang skala (RS) yang dikemukakan Simamora (2002) yaitu sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{b} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dimana:

- RS = Rentang Skala.
- m = Angka maksimal dari poin skala dalam kuesioner.
- n = Angka minimum dari poin skala dalam kuesioner.
- b = Jumlah poin skala dala kuesioner.

Hasil dari perhitungan rentang skala tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata untuk setiap indikator pada variabel penelitian. Penilaian tersebut dimuat dalam bentuk indeks rata-rata yang telah dimodifikasi dari Simamora (2002), yaitu sebagai berikut:

- a. Nilai indeks antara 1,00-1,79 dikategorikan sangat rendah atau sangat buruk.
- b. Nilai indeks antara 1,80-2,59 dikategorikan rendah atau buruk.
- c. Nilai indeks antara 2,60-3,39 dikategorikan cukup atau sedang.
- d. Nilai indeks antara 3,40-4,19 dikategorikan tinggi atau baik.

- e. Nilai indeks antara 4,20-5,00 dikategorikan sangat tinggi atau baik sekali.

Berdasarkan kategori tersebut di atas, untuk menentukan nilai interpretasi variabel digunakan nilai mean dari setiap indikator jawaban.

- a. Tanggapan responden terhadap variabel *CEO Ethical Leadership*

Tanggapan mengenai *CEO ethical leadership* oleh para anggota BASARNAS dideskripsikan pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.2.
Tanggapan Mengenai *CEO Ethical Leadership*

No	<i>CEO Ethical Leadership</i>						Jumlah	Mean
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS		
1	ELC1	0	1	5	76	42	124	4.28
2	ELC2	0	4	15	79	26	124	4.02
3	ELC3	0	4	15	79	26	124	4.02
4	ELC4	0	2	12	78	32	124	4.13
5	ELC5	0	4	6	83	31	124	4.14
6	ELC6	0	4	2	80	38	124	4.23
Rata-Rata Total								4.14

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 3.

Dari Tabel 4.2. di atas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari *CEO ethical leadership* sebesar 4,14. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat persepsi yang tinggi atau baik terhadap *CEO ethical leadership* bagi para anggota BASARNAS. Dengan demikian dapat disimpulkan

keseluruhan item-item *ethical leadership* pada tingkat CEO (Kepala Kantor) yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

- b. Tanggapan responden terhadap variabel *Supervisor Ethical Leadership*

Berikut tanggapan mengenai *supervisor ethical leadership* oleh para anggota BASARNAS dideskripsikan pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.3.
Tanggapan Mengenai *Supervisor Ethical Leadership*

No	<i>Supervisor Ethical Leadership</i>						Jumlah	Mean
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS		
1	ELS1	0	7	24	69	24	124	3.89
2	ELS2	0	1	24	72	27	124	4.01
3	ELS3	0	10	7	73	34	124	4.06
4	ELS4	0	9	22	70	23	124	3.86
5	ELS5	0	12	18	64	30	124	3.90
6	ELS6	0	13	10	77	24	124	3.90
Rata-Rata Total								3.94

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 3.

Dari Tabel 4.3. di atas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari *supervisor ethical leadership* sebesar 3,94. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat persepsi terhadap *supervisor ethical leadership* yang baik bagi para anggota BASARNAS. Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa keseluruhan item-item *ethical leadership* pada tingkat *supervisor* (Kepala Bagian) yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

c. Tanggapan responden terhadap *Supervisor Trust*

Berikut tanggapan responden mengenai *supervisor trust* oleh para anggota BASARNAS dideskripsikan pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.4.
Tanggapan Mengenai *Supervisor Trust*

No	<i>Supervisor Trust</i>						Jumlah	Mean
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS		
1	ST1	0	4	12	69	39	124	4.15
2	ST2	0	5	27	59	33	124	3.97
3	ST3	1	0	19	60	44	124	4.18
4	ST4	1	8	16	69	30	124	3.96
5	ST5	0	15	23	52	34	124	3.85
6	ST6	0	2	31	60	31	124	3.97
7	ST7	0	3	11	70	40	124	4.19
8	ST8	1	6	13	69	35	124	4.06
Rata-Rata Total								4.04

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 3.

Dari Tabel 4.4. di atas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari *supervisor trust* sebesar 4,04. Hasil tersebut menunjukkan bahwa anggota BASARNAS yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi kepada supervisor (Kepala Bagian) di

lingkup kerja mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item-item pada variabel *supervisor trust* yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

d. Tanggapan responden terhadap *Organizational Trust*

Berikut tanggapan responden mengenai *organizational trust* oleh para anggota BASARNAS dideskripsikan pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.5.
Tanggapan Mengenai *Organizational Trust*

No	<i>Organizational Trust</i>						Jumlah	Mean
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS		
1	OT1	2	2	9	75	36	124	4.14
2	OT2	0	1	23	60	40	124	4.12
3	OT3	2	5	20	54	43	124	4.06
4	OT4	1	2	13	63	45	124	4.20
5	OT5	1	3	17	63	40	124	4.11
6	OT6	1	5	23	47	48	124	4.10
7	OT7	3	3	1	73	44	124	4.23
8	OT8	1	5	1	83	34	124	4.16
9	OT9	0	4	25	61	34	124	4.01
Rata-Rata Total								4.12

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 3.

Dari Tabel 4.5. di atas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari *organizational trust* sebesar 4,12. Hasil tersebut menunjukkan bahwa anggota BASARNAS yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki tingkat

kepercayaan yang tinggi kepada institusi BASARNAS. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item-item pada variabel *organizational trust* yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

e. Tanggapan responden terhadap *Organizational Commitment*

Berikut tanggapan responden mengenai *organizational commitment* oleh para anggota BASARNAS dideskripsikan pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4.6.
Tanggapan Mengenai *Affective Commitment*

No	<i>Affective Commitment</i>						Jumlah	Mean
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS		
1	AC1	0	4	31	55	34	124	3.96
2	AC2	4	12	6	54	48	124	4.05
3	AC3	2	3	12	65	42	124	4.15
4	AC4	0	0	21	60	43	124	4.18
5	AC5	0	4	0	71	49	124	4.33
Rata-Rata Total								4.13

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 3.

Dari Tabel 4.6. di atas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari dimensi *affective commitment* sebesar 4,13. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingginya tingkat keyakinan, keinginan atau kemauan untuk bekerja bukan berdasarkan pertimbangan ekonomi melainkan keinginannya dari dalam diri sendiri yang dimiliki para anggota BASARNAS.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item-item pada dimensi *affective commitment* yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

Tabel 4.7.
Tanggapan Mengenai *Continuance Commitment*

No	<i>Continuance Commitment</i>						Jumlah	Mean
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS		
1	CC1	2	4	12	71	35	124	4.07
2	CC2	1	10	19	64	30	124	3.90
3	CC3	2	11	18	61	32	124	3.89
4	CC4	3	13	9	67	32	124	3.90
5	CC5	4	6	13	64	37	124	4.00
Rata-Rata Total								3.95

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 3.

Dari Tabel 4.7. di atas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari dimensi *continuance commitment* sebesar 3,95. Hasil tersebut menunjukkan bahwa cukup tingginya tingkat komitmen para anggota BASARNAS untuk tetap bertahan pada pekerjaannya karena mereka merasa membutuhkannya atau atas dasar kebutuhan yang dimiliki pribadi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item-item pada dimensi *continuance commitment* yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan cukup baik.

Tabel 4.8.
Tanggapan Mengenai *Normative Commitment*

No	<i>Normative Commitment</i>						Jumlah	Mean
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS		
1	NC1	3	1	29	53	38	124	3.98
2	NC2	0	6	24	57	37	124	4.01
3	NC3	0	3	17	62	42	124	4.15
Rata-Rata Total								4.05

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 3.

Dari Tabel 4.8. di atas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari dimensi *normative commitment* sebesar 4,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa para anggota BASARNAS memiliki persepsi yang tinggi atas kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item-item pada dimensi *normative commitment* yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

C. Uji Kualitas Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini diukur dengan membandingkan antara *p-value* dengan nilai alpha sebesar 0,05 atau 5% yang ada pada *output estimate*. Jika *p-value* yang dihasilkan lebih kecil dari 0,05 atau 5% maka indikator-indikator variabel penelitian dapat dikatakan valid. Selain itu, pengujian validitas indikator-

indikator dapat dilihat dari nilai *standard loading factor* pada output *standardized regression weights*, dimana indikator-indikator variabel dikatakan valid apabila nilai *standard loading factor* yang dihasilkan ≥ 5 (Ghozali, 2014). Hasil uji validitas dapat dilihat dari pada Tabel 4.9. di bawah ini:

Tabel 4.9.
Regression Weights

Indikator	Estimate	p-value	Keterangan
CEO Ethical Leadership 1	.788	***	Valid
CEO Ethical Leadership 2	.852	***	Valid
CEO Ethical Leadership 3	.887	***	Valid
CEO Ethical Leadership 4	.786	***	Valid
CEO Ethical Leadership 5	.874	***	Valid
CEO Ethical Leadership 6	1.000	***	Valid
Supervisor Ethical Leadership 1	1.082	***	Valid
Supervisor Ethical Leadership 2	.760	***	Valid
Supervisor Ethical Leadership 3	1.161	***	Valid
Supervisor Ethical Leadership 4	1.106	***	Valid
Supervisor Ethical Leadership 5	1.336	***	Valid
Supervisor Ethical Leadership 6	1.000	***	Valid
Organizational Trust 1	1.000	***	Valid
Organizational Trust 2	.726	***	Valid
Organizational Trust 3	1.003	***	Valid
Organizational Trust 4	.738	***	Valid
Organizational Trust 5	.900	***	Valid
Organizational Trust 6	.984	***	Valid
Organizational Trust 7	1.082	***	Valid
Organizational Trust 8	.841	***	Valid
Organizational Trust 9	.878	***	Valid
Supervisor Trust 1	.632	***	Valid
Supervisor Trust 2	.884	***	Valid

Indikator	Estimate	<i>p-value</i>	Keterangan
Supervisor Trust 3	.808	***	Valid
Supervisor Trust 4	1.078	***	Valid
Supervisor Trust 5	1.148	***	Valid
Supervisor Trust 6	.779	***	Valid
Supervisor Trust 7	.623	***	Valid
Supervisor Trust 8	1.000	***	Valid
Affective Commitment 1	1.000	***	Valid
Affective Commitment 2	1.529	***	Valid
Affective Commitment 3	.972	***	Valid
Affective Commitment 4	.795	***	Valid
Affective Commitment 5	.674	***	Valid
Continuance Commitment 1	1.000	***	Valid
Continuance Commitment 2	.751	***	Valid
Continuance Commitment 3	1.086	***	Valid
Continuance Commitment 4	1.134	***	Valid
Continuance Commitment 5	.983	***	Valid
Normative Commitment 1	1.000	***	Valid
Normative Commitment 2	.915	***	Valid
Normative Commitment 3	.715	***	Valid

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 9.

Dari Tabel 4.9. di atas diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator variabel penelitian menghasilkan *p-value* dengan tanda ***. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa indikator-indikator variabel penelitian memiliki angka yang sangat kecil dan berada di bawah 0,01 (1%). Selain itu nilai estimate yang dihasilkan pada keseluruhan indikator > 0,5. Dengan demikian indikator variabel secara keseluruhan dapat dinyatakan valid.

Tabel 4.10.
Standardized Regression Weights

Indikator	Standardized Regression
CEO Ethical Leadership 1	.637
CEO Ethical Leadership 2	.585
CEO Ethical Leadership 3	.609
CEO Ethical Leadership 4	.576
CEO Ethical Leadership 5	.636
CEO Ethical Leadership 6	.735
Supervisor Ethical Leadership 1	.752
Supervisor Ethical Leadership 2	.614
Supervisor Ethical Leadership 3	.775
Supervisor Ethical Leadership 4	.747
Supervisor Ethical Leadership 5	.822
Supervisor Ethical Leadership 6	.651
Organizational Trust 1	.734
Organizational Trust 2	.547
Organizational Trust 3	.609
Organizational Trust 4	.537
Organizational Trust 5	.627
Organizational Trust 6	.602
Organizational Trust 7	.747
Organizational Trust 8	.657
Organizational Trust 9	.617
Supervisor Trust 1	.555
Supervisor Trust 2	.696
Supervisor Trust 3	.688
Supervisor Trust 4	.814
Supervisor Trust 5	.756
Supervisor Trust 6	.655
Supervisor Trust 7	.572
Supervisor Trust 8	.783
Affective Commitment 1	.708

Indikator	Standardized Regression
Affective Commitment 2	.830
Affective Commitment 3	.686
Affective Commitment 4	.652
Affective Commitment 5	.597
Continuance Commitment 1	.785
Continuance Commitment 2	.536
Continuance Commitment 3	.727
Continuance Commitment 4	.732
Continuance Commitment 5	.659
Normative Commitment 1	.690
Normative Commitment 2	.678
Normative Commitment 3	.591

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 4.

Dari Tabel 4.10. di atas diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator-indikator variabel penelitian memiliki nilai *standardized regression* > 0,5. Dengan demikian dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator untuk masing-masing variabel penelitian dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa besar suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dikatakan *reliable*. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur fenomena yang

sama. Untuk menilai tingkat reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai C.R (*Construct Reliability*) dan V.E (*Variance Extracted*) yang dihasilkan. Apabila diperoleh nilai $> 0,70$ dari perhitungan C.R dan nilai $> 0,50$ dari perhitungan VE, maka alat ukur dari variabel tersebut dinyatakan *reliable*. Berikut hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.11. di bawah ini:

Tabel 4.11.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR	VE	Keterangan
CEL	0.7984	0.5117	Reliabel
SEL	0.8717	0.6090	Reliabel
OT	0.8558	0.5182	Reliabel
ST	0.8850	0.5754	Reliabel
OC	0.9556	0.7083	Reliabel

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 4.

Dari Tabel 4.11. di atas diperoleh nilai C.R untuk keseluruhan variabel penelitian yaitu $> 0,70$ dan nilai VE $> 0,5$. Dengan demikian dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan pada keseluruhan variabel penelitian memenuhi kriteria *reliable*.

D. Uji Asumsi SEM

1. Uji Ukuran Sampel

Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan jumlah responden yang diperoleh sebanyak 124 anggota

BASARNAS. Jumlah tersebut telah memenuhi kriteria untuk dilakukannya pengujian dengan menggunakan metode SEM. Dimana jumlah minimal sampel yang dibutuhkan untuk pengujian SEM yaitu sebanyak 100-200 sampel atau jumlah indikator dikalikan 5-10 (Ferdinand, 2002).

2. Uji *Outlier*

a. *Univariate Outlier*

Outlier secara *univariate* dapat dideteksi dengan terlebih dahulu mengkonversi data ke dalam standar *z-score* yang mempunyai kriteria *mean* sama dengan nol (0) dan standar deviasi sama dengan satu (1) melalui program SPSS. Selanjutnya dari output *z-score* yang dihasilkan, dilakukan analisis dengan melihat nilai maksimum dari *z-score* yang berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair, *et. al.* 1995). Dalam hal ini, kriteria data yang dapat dinyatakan lolos dari uji *univariate outlier* yaitu data yang mempunyai nilai *z-score* > 3,0. Berikut hasil uji *univariate outlier* dapat dilihat pada Tabel 4.12. di bawah ini:

Tabel 4.12.
Uji Univariate Outlier

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(CEL1)	124	-3.94717	1.24134	.0000000	1.0000000
Zscore(CEL2)	124	-2.97539	1.43435	.0000000	1.0000000

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(CEL3)	124	-2.97539	1.43435	.0000000	1.0000000
Zscore(CEL4)	124	-3.34141	1.36694	.0000000	1.0000000
Zscore(CEL5)	124	-3.32969	1.34444	.0000000	1.0000000
Zscore(CEL6)	124	-3.50236	1.21821	.0000000	1.0000000
Zscore(SEL1)	124	-2.42607	1.43076	.0000000	1.0000000
Zscore(SEL2)	124	-3.00318	1.48350	.0000000	1.0000000
Zscore(SEL3)	124	-2.54033	1.16556	.0000000	1.0000000
Zscore(SEL4)	124	-2.32938	1.42183	.0000000	1.0000000
Zscore(SEL5)	124	-2.16745	1.24904	.0000000	1.0000000
Zscore(SEL6)	124	-2.29164	1.32060	.0000000	1.0000000
Zscore(ST1)	124	-2.98299	1.17308	.0000000	1.0000000
Zscore(ST2)	124	-2.44189	1.28099	.0000000	1.0000000
Zscore(ST3)	124	-4.27035	1.10552	.0000000	1.0000000
Zscore(ST4)	124	-3.52323	1.23841	.0000000	1.0000000
Zscore(ST5)	124	-1.91754	1.19742	.0000000	1.0000000
Zscore(ST6)	124	-2.61079	1.36960	.0000000	1.0000000
Zscore(ST7)	124	-3.16268	1.17871	.0000000	1.0000000
Zscore(ST8)	124	-3.77563	1.16556	.0000000	1.0000000
Zscore(OT1)	124	-4.19855	1.15487	.0000000	1.0000000
Zscore(OT2)	124	-2.91347	1.20749	.0000000	1.0000000
Zscore(OT3)	124	-3.37956	1.04330	.0000000	1.0000000
Zscore(OT4)	124	-4.24519	1.05863	.0000000	1.0000000
Zscore(OT5)	124	-3.94927	1.12544	.0000000	1.0000000
Zscore(OT6)	124	-3.45461	1.00759	.0000000	1.0000000
Zscore(OT7)	124	-4.05923	.97421	.0000000	1.0000000
Zscore(OT8)	124	-4.49736	1.19318	.0000000	1.0000000
Zscore(OT9)	124	-2.57172	1.27037	.0000000	1.0000000
Zscore(AC1)	124	-2.41789	1.28357	.0000000	1.0000000
Zscore(AC2)	124	-2.88098	.89935	.0000000	1.0000000
Zscore(AC3)	124	-3.86650	1.05089	.0000000	1.0000000
Zscore(AC4)	124	-1.68445	1.17681	.0000000	1.0000000
Zscore(AC5)	124	-3.60382	1.03501	.0000000	1.0000000
Zscore(CC1)	124	-3.80165	1.14748	.0000000	1.0000000
Zscore(CC2)	124	-3.27197	1.23608	.0000000	1.0000000
Zscore(CC3)	124	-3.04713	1.17459	.0000000	1.0000000
Zscore(CC4)	124	-2.95362	1.11581	.0000000	1.0000000

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(CC5)	124	-3.17232	1.05744	.0000000	1.0000000
Zscore(NC1)	124	-3.34342	1.13857	.0000000	1.0000000
Zscore(NC2)	124	-2.41569	1.19329	.0000000	1.0000000
Zscore(NC4)	124	-2.89404	1.13811	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	124				

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 5.

Dari Tabel 4.12. di atas dapat dilihat bahwa keseluruhan indikator variabel penelitian memiliki nilai Mean sama dengan nol (0) dan nilai Standar Deviasi sama dengan satu (1). Selain itu juga nilai Maximum yang dihasilkan dari keseluruhan indikator tidak ada yang lebih besar dari 3 (Hair, *et. al.* 1995). Dengan demikian hasil tersebut menunjukkan tidak terdapat *outlier* secara *univariate* pada indikator variabel penelitian.

b. *Multivariate Outlier*

Multivariate outlier dapat dilihat dari output Mahalanobis distance pada pengujian menggunakan AMOS. Kriteria yang digunakan untuk menilai ada atau tidaknya *multivariate outlier* dalam penelitian yaitu pada nilai $p < 0,001$. Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan X pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur. Dalam penelitian ini jumlah variabel terukur adalah 42. Kemudian dengan fungsi CHIINV dilakukan perhitungan dan menghasilkan angka 76,0838. Artinya, semua data yang memiliki nilai melebihi 76,0838 merupakan

multivariate outlier dan harus dikeluarkan dari input data awal sebelum dilakukan *re-run* pada AMOS. Hasil uji *multivariate outlier* dapat dilihat pada Tabel 4.13. di bawah ini:

Tabel 4.13.
Uji Multivariate Outlier

Observation Number	Mahalanobis Distance
121	70.638
33	63.286
84	62.440
79	62.193
43	60.511
29	59.432
94	57.775
37	56.963
34	54.247
51	54.184
...	...

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 5.

Dari Tabel 4.13. di atas dapat dilihat bahwa tidak ada data yang melebihi angka 76,0838 pada nilai *mahalanobis distance*, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat *outlier* secara *multivariate*.

c. Uji Normalitas

Normalitas mencerminkan bentuk suatu distribusi data apakah normal atau tidak. Jika suatu distribusi data tidak

membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan akan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *critical ratio* (c.r) untuk *skewenes* (kemiringan) atau untuk *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari $\pm 2,58$. Berikut hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.14. di bawah ini:

Tabel 4.14.
Hasil Uji Normalitas

Variable	Min	Max	Skewenes	c.r.	kurtosis	c.r.
NC3	2.000	5.000	-.609	-2.770	.108	.244
NC2	2.000	5.000	-.527	-2.394	-.285	-.648
NC1	1.000	5.000	-.864	-3.929	1.147	2.607
CC5	1.000	5.000	-1.274	-5.792	1.817	4.129
CC4	1.000	5.000	-1.095	-4.978	.828	1.882
CC3	1.000	5.000	-.868	-3.945	.445	1.011
CC2	1.000	5.000	-.792	-3.600	.416	.945
CC1	1.000	5.000	-1.245	-5.661	2.644	6.010
AC5	2.000	5.000	-1.162	-5.284	3.031	6.889
AC4	3.000	5.000	-.255	-1.160	-.936	-2.128
AC3	1.000	5.000	-1.271	-5.779	2.660	6.045
AC2	1.000	5.000	-1.254	-5.701	.945	2.147
AC1	2.000	5.000	-.295	-1.340	-.624	-1.418
ST1	2.000	5.000	-.758	-3.444	.843	1.916
ST2	2.000	5.000	-.410	-1.863	-.354	-.805
ST3	1.000	5.000	-.772	-3.508	1.242	2.824
ST4	1.000	5.000	-.916	-4.162	1.007	2.288
ST5	2.000	5.000	-.513	-2.331	-.652	-1.482
ST6	2.000	5.000	-.176	-.800	-.654	-1.486
ST7	2.000	5.000	-.704	-3.202	.877	1.993
ST8	1.000	5.000	-1.026	-4.664	1.552	3.528

Variable	Min	Max	Skewenes	c.r.	kurtosis	c.r.
OT9	2.000	5.000	-.425	-1.934	-.271	-.616
OT8	1.000	5.000	-1.503	-6.831	4.644	10.55 5
OT7	1.000	5.000	-1.888	-8.581	5.564	12.64 8
OT6	1.000	5.000	-.802	-3.648	.222	.505
OT5	1.000	5.000	-.901	-4.097	1.343	3.053
OT4	1.000	5.000	-1.034	-4.700	2.005	4.557
OT3	1.000	5.000	-.972	-4.418	.957	2.175
OT2	2.000	5.000	-.315	-1.431	-.652	-1.483
OT1	1.000	5.000	-1.400	-6.366	4.112	9.347
SEL1	2.000	5.000	-.531	-2.414	.145	.329
SEL2	2.000	5.000	-.173	-.786	-.245	-.557
SEL3	2.000	5.000	-1.026	-4.664	1.094	2.487
SEL4	2.000	5.000	-.612	-2.780	.187	.425
SEL5	2.000	5.000	-.679	-3.089	-.066	-.149
SEL6	2.000	5.000	-.930	-4.227	.652	1.481
CEL1	2.000	5.000	-.364	-1.653	.834	1.895
CEL2	2.000	5.000	-.652	-2.962	1.103	2.507
CEL3	2.000	5.000	-.652	-2.962	1.103	2.507
CEL4	2.000	5.000	-.492	-2.237	.930	2.114
CEL5	2.000	5.000	-.869	-3.952	2.346	5.332
CEL6	2.000	5.000	-.988	-4.494	2.856	6.492
Multivariate					15.852	1.452

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 6.

Dari Tabel 4.14. di atas diperoleh hasil uji normalitas data secara univariate, dimana mayoritas data berdistribusi normal karena nilai c.r pada skewenes yang dihasilkan berada pada rentang $\pm 2,58$. Sedangkan normalitas data secara *multivariate* yang menunjukkan bahwa nilai c.r pada kurtosis berada pada rentang $\pm 2,58$. Dengan demikian data dapat

dikategorikan berdistribusi normal sehingga data dapat proses untuk tahap selanjutnya.

d. Uji Multikolinieritas

Pada uji multikolinieritas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Multikolinieritas dapat dideteksi dari nilai determinan matriks kovarian. Indikasi adanya multikolinieritas dapat diketahui dari nilai koefisien korelasi antar variabel independen yang diperoleh $> 0,85$ dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa model dalam penelitian dikatakan tidak memenuhi asumsi multikolinieritas (Ferdinand, 2002). Berikut adalah koefisien korelasi yang dibuat dari output AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.15. di bawah ini:

Tabel 4.15.
Correlation Independen Variable

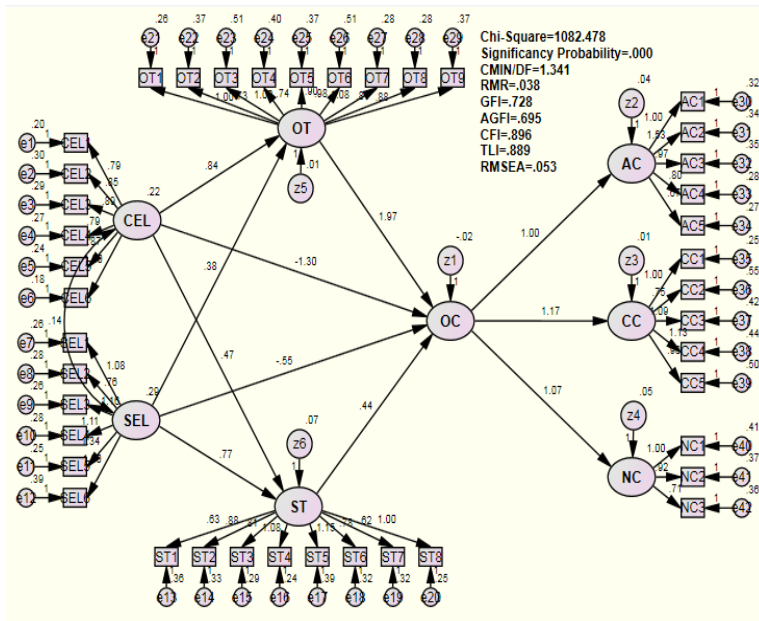
	Estimate
CEL \leftrightarrow SEL	.570

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 7.

Berdasarkan Tabel 4.15. di atas, diperoleh nilai pada output korelasi antar variabel independen sebesar 0,570. Nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi antar variabel independen $< 0,85$ (Ferdinand, 2002). Dengan demikian dari hasil korelasi

tersebut tidak terdapat multikolinieritas dan data dapat diproses lebih lanjut.

e. Uji Model *Goodness of Fit*



Sumber: Data diolah 2017, lampiran 8.

Gambar 4.1.
Full Model Structural Equation Modelling

Setelah asumsi SEM terpenuhi, maka langkah selanjutnya yaitu pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Pengujian tersebut dikenal dengan uji *goodness of fit*. Berikut hasil uji *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 4.16. dibawah ini:

Tabel 4.16.

Hasil Uji Goodness of Fit

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Model Penelitian	Evaluasi Model
$X^2 - \text{Chi} - \text{Square}$	< 874,199	1082,478	Unfit
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0,05$	0.000	Unfit
RMR	$\leq 0,05$	0,038	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,053	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,728	Unfit
AGFI	$\geq 0,90$	0,695	Unfit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,341	Good Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,889	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,896	Marginal

Sumber: Data diolah 2017, lampiran 8.

Dari Tabel 4.16. di atas setelah dilakukannya uji *goodness of fit*, model masih menunjukkan adanya keterbatasan yang disebabkan oleh hal-hal berikut:

- 1) *Chi-square* sebesar 1082,478, menunjukkan tingkat penerimaan *unfit* dikarenakan angka yang dihasilkan jauh lebih besar dari ketentuan kriteria maksimum *cut-off value* sebesar 874,199.
- 2) *Significance probability* sebesar 0,000, menunjukkan tingkat penerimaan *unfit* dikarenakan angka yang dihasilkan jauh lebih kecil dari kriteria *cut-off value* $\geq 0,05$.
- 3) GFI dan AGFI sebesar 0,728 dan 0,695, menunjukkan tingkat penerimaan *unfit* dikarenakan angka yang dihasilkan

jauh lebih kecil dari ketentuan kriteria minimum *cut-off value* $\geq 0,90$.

- 4) CFI dan TLI sebesar 0,896 dan 0,889, menunjukkan tingkat penerimaan *marginal* dikarenakan angka yang dihasilkan mendekati ketentuan kriteria minimum *cut-off value* $\geq 0,95$.

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit* di atas, maka peneliti tidak perlu melakukan modifikasi terhadap model dikarenakan hasil tersebut menunjukkan bahwa model diterima atas dasar beberapa kriteria yang berada pada kategori *good fit* (Ghozali, 2014).

E. Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis untuk menguji pengaruh antara variabel endogen terhadap variabel eksogen dapat dilihat pada Tabel 4.17. di bawah ini:

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 *Standardized 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 *Standardized 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.

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Dari Tabel 4.17., diperoleh nilai koefisien *standardized regression weight* antara *CEO ethical leadership* terhadap *organizational commitment* sebesar -1,136. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar -1,020 dengan probabilitas sebesar 0,308. Dengan demikian hipotesis pertama **ditolak**, dimana pernyataan tersebut berdasarkan atas nilai probabilitas sebesar 0,308 yang tidak memenuhi syarat < 0,05 dan nilai C.R sebesar -1,020 yang tidak memenuhi syarat > 1,96.

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Dari Tabel 4.17., diperoleh nilai koefisien standardized regression weight antara *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment* sebesar -0,560. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar -0,999 dengan probabilitas sebesar 0,318. Dengan demikian hipotesis kedua **ditolak**, dimana pernyataan tersebut berdasarkan atas nilai probabilitas sebesar 0,318 yang tidak memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar -0,999 yang tidak memenuhi syarat $> 1,96$.

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Dari Tabel 4.17., diperoleh nilai koefisien standardized regression weight antara *CEO ethical leadership* terhadap *organizational trust* sebesar 0,716. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 6,364 dengan probabilitas sebesar ***. Dengan demikian hipotesis ketiga **diterima**, dimana pernyataan tersebut berdasarkan atas nilai probabilitas sebesar *** yang telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar 6,364 yang telah memenuhi syarat $> 1,96$.

4. Pengujian Hipotesis Keempat

Dari Tabel 4.17., diperoleh nilai koefisien standardized regression weight antara *supervisor ethical leadership* terhadap *supervisor trust* sebesar 0,657. Untuk pengujian pengaruh antar

kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 5,755 dengan probabilitas sebesar ***. Dengan demikian hipotesis keempat **diterima**, dimana pernyataan tersebut berdasarkan atas nilai probabilitas sebesar *** yang telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar 5,755 yang telah memenuhi syarat $> 1,96$.

5. Pengujian Hipotesis Kelima

Dari Tabel 4.17., diperoleh nilai koefisien standardized regression weight antara *CEO ethical leadership* terhadap *supervisor trust* sebesar 0,349. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 3,999 dengan probabilitas sebesar ***. Dengan demikian hipotesis kelima **diterima**, 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 $> 1,96$.

6. Pengujian Hipotesis Keenam

Dari Tabel 4.17., diperoleh nilai koefisien standardized regression weight antara *ethical leadership supervisor* terhadap *organizational trust* sebesar 0,371. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 4,157 dengan probabilitas sebesar ***. Dengan demikian hipotesis keenam **diterima**, dimana pernyataan tersebut berdasarkan atas nilai

probabilitas sebesar *** yang telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar 4,157 yang telah memenuhi syarat $> 1,96$.

7. Pengujian Hipotesis Ketujuh

Dari Tabel 4.17., diperoleh nilai koefisien standardized regression weight antara *organizational trust* terhadap *organizational commitment* sebesar 2,016. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 1,359 dengan probabilitas sebesar 0,174. Dengan demikian hipotesis ketujuh **ditolak**, dimana pernyataan tersebut berdasarkan atas nilai probabilitas sebesar 0,174 yang tidak memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar 1,359 yang tidak memenuhi syarat $> 1,96$.

8. Pengujian Hipotesis Kedelapan

Dari Tabel 4.17., diperoleh nilai koefisien standardized regression weight antara *supervisor trust* terhadap *organizational commitment* sebesar 0,520. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 3,164 dengan probabilitas sebesar 0,002. Dengan demikian hipotesis kedelapan **diterima**, dimana pernyataan tersebut berdasarkan atas nilai probabilitas sebesar 0,002 yang telah memenuhi syarat $< 0,05$ dan nilai C.R sebesar 3,164 yang telah memenuhi syarat $> 1,96$.

9. Pengujian Hipotesis Kesepuluh

Dari hasil pengujian *direct effect* dan *indirect effect* pada Tabel 4.18. dan Tabel 4.19., diperoleh hasil bahwa *supervisor ethical leadership* memiliki pengaruh langsung sebesar -0.560 terhadap *organizational commitment*. Sedangkan pengaruh tidak langsung *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment* melalui *supervisor trust* sebesar 1.089. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dalam penelitian ini *supervisor trust* menjadi pemediasi antara *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment*.

Selanjutnya dari hasil pengujian *direct effect* dan *indirect effect* pada Tabel 4.18. dan Tabel 4.19., diperoleh hasil bahwa *CEO ethical leadership* memiliki pengaruh langsung sebesar -1,136 terhadap *organizational commitment*. Sedangkan pengaruh tidak langsung *CEO ethical leadership* terhadap *organizational commitment* melalui *supervisor trust* sebesar 1,625. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dalam penelitian ini *supervisor trust* menjadi pemediasi antara *CEO ethical leadership* terhadap *organizational commitment*.

F. Pembahasan

1. Pengaruh *CEO ethical leadership* terhadap *organizational commitment*

Dari hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa CEO *ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kondisi ini menjelaskan bahwa baik atau tidaknya etika kepemimpinan dari seorang pimpinan atau CEO tidak berdampak pada tingkat komitmen organisasi para karyawan. Dimana terdapat banyak faktor yang dianggap mempunyai pengaruh besar terhadap komitmen para karyawan diluar kekuatan yang dimiliki pimpinan atau CEO, seperti: adanya suatu anggapan bahwa organisasi saat ini dapat memberikan segala kebutuhan karyawan, adanya anggapan karyawan bahwa organisasi saat ini sangat berarti bagi mereka pribadi dan rasa nyaman yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil survei yang diperoleh peneliti, dimana rata-rata anggota responden memiliki komitmen afektif (*affective commitment*) yang lebih tinggi dari pada dimensi komitmen organisasi lainnya.

Etika dalam organisasi menjadi faktor penentu keberhasilan suatu kepemimpinan. Kepemimpinan yang dinilai baik apabila fungsi-fungsi kepemimpinan dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip beretika, dimana sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, meningkatkan produktivitas, dan terselesaikannya konflik organisasi.

Berbeda dengan hasil pada penelitian ini, dijelaskan bahwa ketika seorang pimpinan atau CEO secara konsisten dan tegas menjalankan nilai-nilai organisasi, maka tindakan tersebut tidak menutup kemungkinan akan diikuti juga oleh para anggota dibawahnya. Hal tersebut didorong oleh kekuatan yang dimiliki seorang pimpinan atau CEO dalam sebuah organisasi yang bersifat memaksa, mengatur dan mengontrol segala aktivitas dalam organisasi. Ketika seorang pimpinan atau CEO memiliki etika yang baik dalam menjalankan tugasnya maka akan terbentuk persepsi positif dari karyawan yang akan berdampak pada semakin kuatnya rasa nyaman karyawan kepada pimpinan maupun organisasi. Sehingga dengan semakin kuatnya rasa nyaman tersebut akan cenderung memperkuat komitmen organisasi karyawan. Dalam kondisi ini, karyawan akan melakukan berbagai macam usaha agar organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik. Pernyataan tersebut menafsirkan bahwa etika seorang pemimpin dapat berdampak besar terhadap terbentuknya atau semakin kuatnya komitmen organisasi karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Choi (2014) dan Siegel (2013) yang membuktikan bahwa etika kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

2. Pengaruh *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment*

Dari hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa *supervisor ethical leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi (*organizational commitment*) para karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa baik atau tidaknya etika kepemimpinan dari seorang supervisor tidak berpengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi (*organizational commitment*) para karyawan. Dalam hal ini, terdapat banyak faktor yang kemungkinan mempengaruhi komitmen karyawan diluar kekuatan yang dimiliki supervisor, seperti: adanya perasaan tulus karyawan terhadap organisasi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan adanya anggapan bahwa organisasi menjadi sumber kesejahteraan bagi karyawan. Pernyataan tersebut dibuktikan atas hasil survei yang dilakukan peneliti, dimana rata-rata anggota responden memiliki komitmen afektif (*affective commitment*) yang lebih tinggi dari pada dimensi komitmen organisasi yang lainnya.

Berbeda dengan hasil pada penelitian ini, beberapa penelitian sebelumnya membuktikan bahwa *supervisor ethical leadership* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Siegel (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa *perceived supervisor ethical leadership* berhubungan secara positif terhadap *employee affective commitment* dan *employee normative commitment*. Ketika karyawan memiliki persepsi yang baik atas etika kepemimpinan

seorang *supervisor*, maka karyawan tersebut akan cenderung melakukan usaha-usaha yang optimal bagi organisasi sebagai wujud peningkatan komitmen organisasi (*organizational commitment*) yang dimilikinya. Perilaku tersebut didorong oleh persepsi positif karyawan terhadap *supervisor* atas komitmennya dalam menjalankan nilai-nilai organisasi secara konsisten dan etis. Kondisi ini tentunya akan menghasilkan rasa nyaman dari karyawan, sehingga segala aktivitas organisasi akan diusahakan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Pernyataan tersebut diperkuat Choi (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *ethical leadership middle manager* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.

3. Pengaruh *CEO ethical leadership* terhadap *organizational trust*

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *CEO ethical leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational trust*. Dalam hal ini, ketika seorang pimpinan atau CEO dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta dalam menjalin hubungan dengan para karyawannya diharuskan untuk selalu menerapkan nilai-nilai yang etis secara konsisten dan tegas, sehingga akan mendorong munculnya sikap positif dari karyawan terhadap pimpinan tersebut. Sikap positif tersebut dapat berupa semakin meningkatnya kepercayaan karyawan kepada pimpinan atau CEO atas perilakunya, dikarenakan karyawan akan merasa bahwa pimpinan tersebut akan

senantiasa memperjuangkan hak dan kewajiban mereka di dalam organisasi. Kepercayaan karyawan kepada pimpinan atau CEO 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. Dengan demikian kepercayaan karyawan akan membawa dampak positif bagi organisasi.

Hasil ini sejalan dengan Choi (2014) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan *ethical leadership of top* terhadap *organizational trust*. Selanjutnya Engelbrecht, *et. al.* (2014) juga mengungkapkan hasil yang sama dimana *ethical relationship leader* berhubungan secara positif terhadap *trust*.

4. Pengaruh *supervisor ethical leadership* terhadap *supervisor trust*

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *supervisor ethical leadership* berpengaruh signifikan terhadap *supervisor trust*. Kondisi ini menjelaskan bahwa etika dari seorang supervisor akan membawa dampak yang sangat besar terhadap perilaku positif ataupun negatif dari para anggota organisasi yang ada dibawahnya. Dimana persepsi positif ini akan muncul dari karyawan ketika seorang *supervisor* selalu menanamkan secara konsisten nilai-nilai organisasi dan

senantiasa berperilaku etis dalam setiap hubungannya dengan pihak lain. Hal tersebut akan secara langsung menumbuhkan atau memperkuat kepercayaan karyawan kepada *supervisor* tersebut atas dasar etika kepemimpinan yang baik. Semakin etika kepemimpinan dari seorang *supervisor* dirasa baik maka akan semakin meningkatkan kepercayaan karyawan kepada *supervisor* tersebut.

Hal ini sejalan dengan Rotter (1967) yang menyatakan bahwa kepercayaan muncul dari keyakinan bahwa kata atau janji seseorang dapat dipercaya dan seseorang akan memenuhi kewajibannya dalam sebuah hubungan pertukaran. Pernyataan tersebut merujuk pada perilaku seorang pimpinan atau supervisor dalam menjaga perilaku yang etis dan selalu bertanggungjawab dalam menjalankan kewajibannya. Selain itu, penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan Yogzat and Mesekiran (2016), dimana mereka mengemukakan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *trust in Leader*. Selanjutnya didukung Choi (2014) yang dalam penelitiannya membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *ethical leadership middle manager* terhadap *supervisor trust*.

5. Pengaruh *CEO ethical leadership* terhadap *supervisor trust*

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *CEO ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *supervisor trust*.

hasil ini menjelaskan bahwa etika yang baik sangat penting untuk dimiliki seorang pimpinan untuk memberikan contoh yang baik kepada para karyawannya. Selain itu juga, dengan etika yang baik akan membawa sebuah organisasi menuju kesuksesan, dikarenakan akan banyaknya pihak-pihak eksternal organisasi yang membuka hubungan baik atau kerjasama dalam setiap aktivitas inti organisasi. Karyawan akan merasa nyaman ketika pimpinan bisa melaksanakan kewajiban seorang pimpinan dengan berlandaskan nilai-nilai yang etis secara konsisten baik itu di dalam ataupun di luar organisasi. Ketika pimpinan memiliki etika kepemimpinan yang baik dan mampu menerapkan nilai-nilai organisasi secara konsisten, maka akan muncul suatu kepercayaan yang kuat dari para karyawan bahwa pimpinan tersebut dapat menjamin kesejahteraan mereka.

Hasil ini sejalan dengan Yozgat and Mesekiran (2016), dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh positif *ethical leadership* terhadap *trust in Leader*. Selanjutnya dalam penelitian Choi (2014) juga mengungkapkan hasil yang sama dimana *ethical leadership of top* berpengaruh signifikan terhadap *supervisor trust*. Beberapa penelitian tersebut menafsirkan bahwa semakin etika kepemimpinan dari seorang pimpinan dirasa telah sangat baik oleh karyawan, maka akan berdampak pada semakin meningkatnya kepercayaan karyawan kepada pimpinannya.

6. Pengaruh *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational trust*

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *supervisor ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational trust*. Dalam hal ini, kepercayaan organisasi merupakan faktor kunci pendorong peningkatan kinerja karyawan. Ketika karyawan percaya terhadap organisasi, maka karyawan akan melakukan berbagai upaya agar tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif. Perilaku tersebut tentunya terbentuk dari muatan-muatan positif yang diterima oleh karyawan selama bekerja seperti terpenuhinya aspek-aspek keadilan dari kesejahteraan, iklim organisasi yang kooperatif, dan etika kepemimpinan yang baik.

Sebagian dari para peneliti sebelumnya menganggap bahwa muatan positif dari etika kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat dalam membentuk kepercayaan organisasi. Rousseau, *et. al.* (1998) mendefinisikan kepercayaan organisasi sebagai keadaan psikologis yang terdiri dari intensi untuk menerima penghargaan berdasarkan pengharapan positif dari intensi atau tingkah laku lainnya. Kepercayaan kepada pimpinan dan organisasi oleh karyawan akan semakin kuat ketika seorang pimpinan membuat dan menjalankan kebijakan-kebijakan organisasi secara etis, konsisten dan tegas dalam memenuhi segala bentuk kebutuhan karyawan. Pernyataan ini diperkuat Choi (2014) dan Engelbrecht, *et. al.* (2014) dalam

penelitiannya yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *ethical leadership* terhadap *trust*.

7. Pengaruh *organizational trust* terhadap *organizational commitment*

Dari hasil pengujian hipotesis sebelumnya ditemukan bahwa *organizational trust* tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment*. Hal ini menafsirkan bahwa tinggi ataupun rendahnya kepercayaan organisasi karyawan tidak akan mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi saat ini. Kondisi tersebut dapat disebabkan karena adanya kepercayaan karyawan yang lebih kuat terhadap atasan, dimana atasan berperan secara langsung dalam membuat dan menjalankan segala bentuk kebijakan-kebijakan organisasi tidak terkecuali terkait dengan kesejahteraan karyawan yang akan berdampak pada komitmen mereka terhadap organisasi. Terlebih terdapat pemetaan jabatan guna menunjang tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai yang semakin memperkuat hubungan emosional pegawai dengan supervisor. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh peran dari para pimpinan. Atas dasar pernyataan tersebutlah menjadi pendorong bahwa karyawan lebih mengutamakan kepercayaan yang tinggi kepada atasan dibandingkan dengan kepercayaan terhadap organisasi.

Berbeda dengan pendapat Caproni (2001), yang menjelaskan bahwa 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, 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*.

8. Pengaruh *supervisor trust* terhadap *organizational commitment*

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *supervisor trust* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational commitment*. Dalam hal ini, ketika kepercayaan karyawan kepada seorang pemimpin semakin tinggi maka akan semakin meningkatkan komitmen karyawan tersebut terhadap organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi pada atasan kemungkinan akan diterjemahkan menjadi sikap yang menguntungkan terhadap organisasi dan akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional karyawan.

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. Penjelasan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Lau, *et. al.* (2008) dan Sholihin dan Pike (2010) yang menemukan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh terhadap *organizational commitment*.

Altuntas and Ulku (2010) menyatakan bahwa kepercayaan dapat dijelaskan dengan suatu kondisi dimana karyawan merasa mendapatkan dukungan yang ditawarkan oleh organisasi kepada dirinya, dan rasa percaya diri karyawan bahwa mereka telah jujur dan konsisten dengan kata-kata mereka. Sedangkan *organizational commitment* adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008).

9. Pengaruh *supervisor trust* sebagai pemediasi pengaruh *CEO ethical leadership* dan *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment*.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *supervisor trust* memediasi secara penuh pengaruh antara *CEO ethical leadership* dan *supervisor ethical leadership* terhadap *organizational commitment*. Kondisi ini menjelaskan bahwa rasa percaya karyawan yang kuat kepada pimpinan akan membawa pengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi (*organizational commitment*) para karyawan. Kepercayaan tersebut terbentuk ketika karyawan mempersepsikan bahwa kebijakan-kebijakan yang dibuat pimpinan memberikan *impact* positif kepada karyawan. Selain itu juga adanya pandangan bahwa

pimpinan menjadi pelindung bagi karyawan yang memperhatikan segala aspek kesejahteraan, dengan demikian tidak akan ada bentuk kekecewaan yang akan diberikan karyawan kepada pimpinan.

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.

Menurut Ketchand *and* Strawser (2001), jika karyawan memiliki perasaan yang positif atau negatif terhadap atasan mereka, yang bertindak atas nama organisasi, maka karyawan juga akan memiliki perasaan yang sama terhadap atasan maupun organisasi mereka. Sehingga mereka akan cenderung melakukan usaha yang optimal dalam menjalankan segala kebijakan yang dibuat pimpinan sebagai wujud atas komitmen organisasi karyawan yang semakin kuat.