

**PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP *AFFECTIVE COMMITMENT* YANG
DIMEDIASI OLEH *ETHICAL CLIMATE* DENGAN GENDER SEBAGAI PEMBEDA PADA
KARYAWAN KANTOR PUSAT BPJS KETENAGAKERJAAN**

Paramitha Oktavianti
Yohanes Arianto Budi Nugroho
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

ABSTRACT

This research aims to look at the effect of Ethical Leadership on Affective Commitments mediated by Ethical Climate. This research was conducted at the Head Office of the Manpower Social Security Agency (BPJS). Some specific divisions within the BPJS Employment Headquarters. The questionnaire was collected by 100 respondents from a population of 483 employees using the Convenience Sampling method. Male respondents numbered 56 people and female respondents numbered 44 people from various divisions. Data processing was performed using SPSS version 22 software and Hayes PROCESS version 3 macro. The results of this study on male respondents indicate that the Ethical Climate variable can mediate the effect of Ethical Leadership on Affective Commitment. Whereas the female respondents Ethical Climate variable did not mediate the effect of Ethical Leadership on Affective Commitment.

Keywords: Ethical leadership, Affective commitment, Ethical climate

1. PENDAHULUAN

Pada era global saat ini, di setiap organisasi membutuhkan tenaga kerja atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik agar sebuah organisasi dapat berjalan dengan lancar. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh organisasi memiliki potensi yang baik untuk mencapai keberhasilan organisasi. Pada umumnya, di setiap organisasi memiliki seorang pemimpin (*leader*). Menurut Lensufii (2010), kepemimpinan memiliki keluasaan arti, meliputi ilmu tentang kepemimpinan, teknik kepemimpinan, seni pemimpin, ciri kepemimpinan, serta sejarah kepemimpinan. Dapat dikatakan bahwa pemimpin (*leader*) mampu untuk dapat menggerakkan pengikutnya mencapai tujuan organisasi. Jika pengikutnya memiliki etika yang baik, maka organisasi dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, dibutuhkan *ethical leadership* di dalam sebuah organisasi.

Ethical leadership adalah kecenderungan/tindakan untuk menunjukkan perilaku yang sesuai norma melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan *ethical leadership* menekankan perilaku yang baik kepada pengikut (*follower*) melalui komunikasi dua arah antara karyawan dengan pemimpin, *reinforcement*, dan pengambilan keputusan. (Brown et al. 2005; Neubert et al. 2009). *Ethical leadership*

memperlihatkan sifat yang sebenarnya seorang pemimpin yang dilihat dari hubungan dari pemimpin ke karyawan, hingga membuat keputusan terhadap masalah yang dihadapi. Menurut hasil penelitian yang berjudul “*The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention and Affective Commitment*”, peran manajer sebagai pemimpin dengan perilaku yang beretika memainkan peran penting dalam menyediakan kerangka kerja moral (*the moral framework*) bagi karyawan organisasi (Grojean et al.2004; Medonca 2001). Dan di dalam pembangunan karakter kolektif organisasi (Moore 2005; Wright and Goodstein 2007). Maka dari itu, *ethical leadership* adalah faktor fundamental dalam pembentukan kerangka kerja moral (*the moral framework*). Perilaku etika dari seorang manajer ini akan berpengaruh juga terhadap rasa keinginan untuk terlibat di dalam organisasi atau yang disebut dengan *affective commitment*.

Affective commitment adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan lingkungan organisasi. Telah diverifikasi bahwa karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat terhadap organisasi, lebih diutamakan untuk menjadi sumber daya organisasi dibandingkan karyawan yang memiliki *affective commitment* yang lemah (Mayer dan Allen,1991;Saks,1995). *Affective commitment* mengacu kepada rasa memiliki dan rasa terikat di dalam organisasi. Jika perilaku dari seorang manajer atau pemimpin di dalam organisasi memiliki etika yang baik, maka pengikut (*follower*) manajer atau pemimpin tersebut merasa terus ingin terlibat di dalam organisasi dan merasa terikat di dalam organisasi dan akan mengurangi terjadinya keinginan untuk mengundurkan diri dari organisasi (*turn over intention*). Tetapi, jika manajer atau pemimpin tidak memiliki etika yang baik terhadap pengikutnya (*follower*), maka pengikut (*follower*) akan merasa stres dan tidak ingin terlibat di dalam organisasi dan memutuskan untuk mengundurkan diri dari organisasi.

Selain *Ethical Leadership* dan *Affective Commitment* sebagai faktor penentu organisasi, Di dalam penelitian yang berjudul “*The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention and Affective Commitment*” dikatakan bahwa di dalam hipotesisnya yaitu : *Ethical Climate* akan berpengaruh terhadap *Ethical Leadership* dan *Affective Commitment* . *Ethical Climate* itu sendiri adalah persepsi paling dominan tentang aturan dan praktik organisasi yang memiliki etika atau persepsi yang berlaku di dalam tipe praktik organisasi dan aturan yang memiliki etika (Victor

and Cullen 1988). *Ethical Climate* dapat dikatakan sebagai rasa peduli karyawan maupun pemimpin terhadap organisasi atau perusahaan . *Ethical climate* pada manajer atau pemimpin diperlukan sebagai etika di dalam organisasi tetapi tidak cukup. Manajer atau pemimpin yang memiliki *Ethical Leadership* yang baik harus bertindak sebagai manajer atau pemimpin yang memiliki etika dan berbudi luhur dalam mempromosikan *Ethical Climate* (Flynn 2008).

Penelitian ini akan dilakukan di sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan dimana fungsi dari BPJS Ketenagakerjaan ini adalah menyelenggarakan program jaminan kecelakaan kerja, program jaminan kematian, program jaminan pensiun, dan jaminan hari tua. Selain itu, BPJS Ketenagakerjaan memiliki banyak tugas, salah satunya adalah memberikan informasi yang lengkap mengenai seluruh aspek penyelenggaraan program Jaminan Sosial kepada Peserta dan masyarakat luas.

2. TINJAUAN LITERATUR

Ethical Leadership

Menurut Brown, Treviño dan Harrison (2005;120), *Ethical Leadership* didefinisikan sebagai memberi perilaku yang sesuai norma melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan *Ethical Leadership* menekankan perilaku yang baik kepada karyawan melalui komunikasi dua arah ,kekuatan , dan pengambilan keputusan. Fan et al. (2005) menyimpulkan bahwa *Ethical Leadership* didasari oleh faktor-faktor berikut:

- (1) karakter moral pemimpin.
- (2) nilai etika yang tertanam di dalam visi pemimpin dan tindakan dari pengikutnya.
- (3) moral dari proses pilihan etika sosial dan tindakan.

Affective Commitment

Menurut Newstrom (2011:23) *Affective Commitment* adalah suatu tingkat emosional positif di mana pekerja ingin mendesak usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010: 113), mereka mengemukakan cara untuk membangun Commitment diantaranya sebagai berikut:

1. *Justice and Support* (keadilan dan dukungan).

Affective Commitment adalah lebih tinggi dalam organisasi yang memenuhi kewajiban kepada pekerja dan patuh oleh nilai-nilai humanisme, seperti kejujuran, rasa hormat, memaafkan dan integritas moral.

2. *Shared Values* (nilai-nilai bersama).

Affective Commitment merupakan identifikasi orang dengan organisasi, dan identifikasi tersebut tertinggi apabila pekerja yakin bahwa nilai mereka sesuai dengan nilai dominan organisasi.

3. *Trust* (kepercayaan).

Kepercayaan merupakan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang menyangkut risiko. Kepercayaan berarti menempatkan keyakinan pada orang atau kelompok lain. Pekerja mengidentifikasi dan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi hanya apabila mereka mempercayai pemimpin mereka.

4. *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasi).

Organizational Comprehension menunjukkan seberapa baik pekerja, memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata letak fisik. Kepedulian adalah prasyarat penting untuk *Affective Commitment* karena adalah sulit mengidentifikasi dengan sesuatu yang anda tidak tahu dengan baik.

5. Employee involvement, pelibatan kerja.

Pelibatan pekerja meningkatkan *Affective Commitment* dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi. Pekerja merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang membimbing masa depan organisasi.

Ethical Climate

Ethical Climate mengacu pada cara dimana organisasi menjalankan perilaku dan kegiatan rutin organisasi yang diharapkan, didukung dan dihargai (Schneider and Rentsch, 1988, cf. Schwepker, 2001). Teori Victor dan Cullen (1987,1988) menempatkan *Ethical Climate* sebagai dua dimensi utama yaitu:

Ciri-ciri etika:

- a. *Egoism*: karyawan cenderung fokus kepada keuntungan pribadi atau kepentingan diri sendiri ketika menghadapi dilemma etika.
- b. *Benevolence*: berawal dari kepentingan diri sendiri lalu berubah menjadi kepentingan untuk kelompok atau kepentingan bersama.
- c. *Principle*: fokus menaati prinsip-prinsip etika yang dapat diwujudkan dalam aturan, hukum atau kode yang berlaku.

Lokasi yang mendorong membuat keputusan :

- a. *Individual*: karyawan cenderung mengikuti moral mereka sendiri atau prinsip etika.
- b. *Local*: prinsip dibentuk di dalam organisasi (peraturan dan prosedur organisasi, kode etik) yang karyawan ikuti.
- c. *Cosmopolitan*: *Benevolence* meluas ke luar organisasi.

Ethical Leadership dan Ethical Climate

Menurut penelitian sebelumnya oleh Ozgur Demirtas dan A. Asuman Akdogan pada tahun 2014 dengan jurnal yang berjudul “*The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention and Affective Commitment*” mempublikasikan terdapat tiga hipotesis yaitu hipotesis pertama menyatakan *Ethical Leadership* akan memiliki hubungan positif kepada persepsi *Ethical Climate*. Penelitian yang dinyatakan dalam jurnal tersebut melibatkan 500 pekerja yang diambil secara acak dari 2000 anggota yang masih bekerja di pusat pemeliharaan penerbangan yaitu manajer tingkat tengah, insinyur, kepala pusat pemeliharaan untuk penerbangan dan anggota *Blue Collar*. Hasil dari penelitian tersebut di dalam hipotesis pertama menyatakan terdapat hubungan positif antara *Ethical Leadership* dan *Ethical Climate*.

Ethical Climate dan Affective Commitment

Menurut Putranta (2010) juga mengatakan di dalam penelitiannya yang berjudul “*The Relationship Between Ethical Climates, Ethical Ideologies, and Organizational Commitment Within Indonesian Higher Education Institution*” bahwa *ethical climates* terbagi menjadi tiga ciri-ciri (*egoism, benevolence, dan principle*) dengan 3 pendorong pembuat keputusan (*individual, local, cosmopolitan*) dan membuat hipotesis penelitian berdasarkan masing-masing ciri-ciri dan pendorong keputusan yaitu *egoism (individual*

climate, local climate dan cosmopolitan climate) memiliki hubungan negatif terhadap *affective commitment, benevolence (individual climate, local climate, dan cosmopolitan climate)* memiliki hubungan positif terhadap *affective commitment* dan *principle (individual climate, local climate dan cosmopolitan climate)* memiliki hubungan positif terhadap *affective commitment*.

Ethical Leadership dan Affective Commitment

Penelitian yang dilakukan oleh Abuzaid (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “*The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan*”, di dalam hipotesis penelitiannya mengatakan bahwa terdapat hubungan antara *Affective Commitment* karyawan dan *Ethical Leadership* manajer. Hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa jika memiliki persepsi yang lebih tinggi tentang *Ethical Leadership*, maka berpengaruh positif pada *Affective Commitment* dan semakin meningkat *ethical leadership* yang dimiliki, maka semakin meningkat pula *affective commitment* di dalam organisasi tersebut. Hal itu dibuktikan dengan melalui penelitian dengan populasinya yaitu 13 karyawan dari bank komersil yang telah tercatat di *Ammar Stock Exchange*.

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

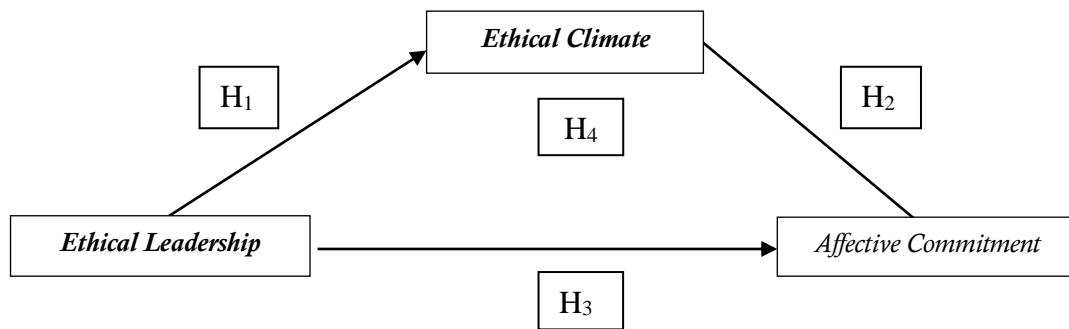
Penelitian ini melibatkan populasi sebanyak 483 orang dengan populasi yaitu Karyawan Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan yang bekerja di dalam beberapa divisi. Sampel yang diambil untuk penelitian ini berjumlah 100 orang yang terdiri dari 56 responden laki-laki dan 44 responden perempuan dari berbagai divisi. Divisi tersebut antara lain yaitu Penata Madya (Umum, Keuangan, Protokol, Pelayanan), Account Representative, Case Manager, Kepala Bidang Umum dan Sumber Daya Manusia.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan *Convenience Sampling*. Menurut Sekaran dan Bougie (2017: 247) *Convenience Sampling* adalah pengumpulan informasi dari anggota populasi yang langsung bersedia atau mudah untuk ditemui. Jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penulis

menggunakan data primer. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono,2008). Data diproses dengan SPSS *version 22*, dan mediasi diproses menggunakan *Hayes PROCESS version 3 Macro*.

Gambar 1. Model Penelitian



Dari model penelitian diatas, berikut adalah hipotesis konseptual untuk penelitian ini:

Untuk responden laki-laki

H1a : *Ethical Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Ethical Climate* pada karyawan laki-laki Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan.

H2a : *Ethical Climate* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Affective Commitment* pada karyawan laki-laki Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan.

H3a : *Ethical Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Affective Commitment* pada karyawan laki-laki Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan.

H4a : *Ethical Climate* memediasi *Ethical Leadership* dan *Affective Commitment* secara signifikan pada karyawan laki-laki Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan.

Untuk responden perempuan

H1b: *Ethical Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Ethical Climate* pada karyawan perempuan Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan.

H2b: *Ethical Climate* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Affective Commitment* pada karyawan perempuan Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan.

H3b: *Ethical Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Affective Commitment* pada karyawan perempuan Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan.

H4b: *Ethical Climate* memediasi *Ethical Leadership* dan *Affective Commitment* secara signifikan pada karyawan perempuan Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan.

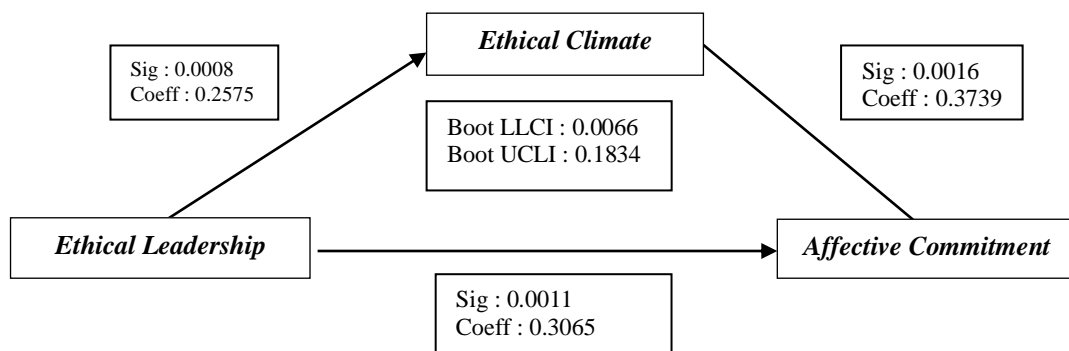
4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data, menunjukkan bahwa nilai $P = 0,0008 < \alpha = 0,05$ pada responden laki-laki. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Ethical Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Ethical Climate*. Sedangkan pada responden perempuan, nilai $P = 0,1589 > \alpha = 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Ethical Leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Ethical Climate*. **Hipotesis 1b** tidak diterima dan **Hipotesis 1a** diterima. Hasil pengolahan data selanjutnya, menunjukkan bahwa nilai $P = 0,0160 < \alpha = 0,05$ pada responden laki-laki. Sementara pada responden perempuan, menunjukkan nilai $P = 0,0472 < \alpha = 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Ethical Climate* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Affective Commitment* pada responden laki-laki dan responden perempuan. Dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 2a** dan **Hipotesis 2b** diterima. Selanjutnya, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai $P = 0,0011 < \alpha = 0,05$ pada responden laki-laki. Sementara pada responden perempuan, menunjukkan nilai $P = 0,0613 > \alpha = 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Ethical Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Affective Commitment* pada responden laki-laki. Pada responden perempuan, *Ethical Leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Affective Commitment*. Dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 3b** tidak dapat diterima dan **Hipotesis 3a** diterima.

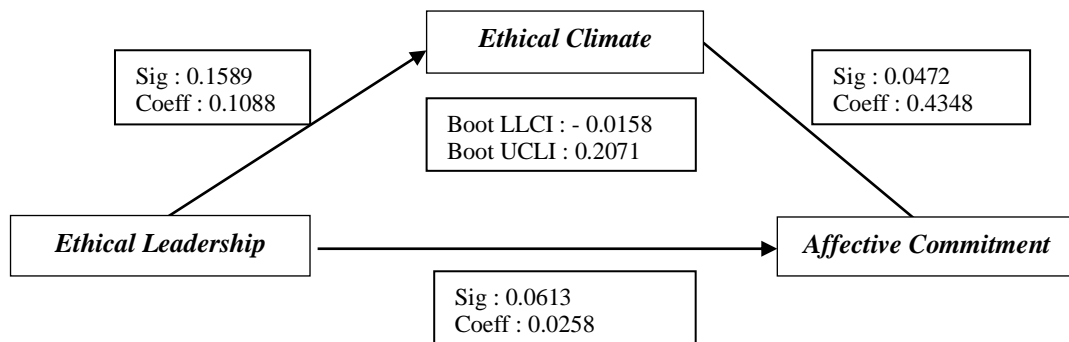
Pengolahan data yang terakhir terkait hipotesis, menunjukkan bahwa pada responden laki-laki, *Ethical Climate* secara signifikan memediasi hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Affective Commitment*. Nilai BootLLCI dan BootUCLI tidak menunjukkan bahwa angka 0 (nol) berada diantara batas atas dan batas bawah (BootLLCI= 0,0066 dan BootUCLI= 0,1834). Sementara pada responden perempuan, *Ethical Climate* tidak memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Affective Commitment*. Nilai BootLLCI dan BootUCLI melewati angka 0 antara batas atas dan batas bawah (BootLLCI= -0,0159 dan BootUCLI= 0,2008) sehingga yang terjadi adalah pengaruh langsung. Maka dapat disimpulkan **Hipotesis 4b** tidak dapat diterima dan **Hipotesis 4a** dapat diterima.

Analisis lebih lanjut berfokus pada hasil penelitian dari responden laki-laki. *Ethical Climate* sebagai variabel mediasi dapat dikategorikan sebagai *Complementary Mediation*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Zhao, Lynch dan Chen (2010). *Complementary Mediation* adalah kondisi yang serupa dengan *Partial Mediation* (mediasi secara parsial), yaitu variabel bebas berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap variabel terikat dengan melalui variabel mediasi terduga (*BootLLCI*: 0,0066 dan *BootUCLI*: 0,1834). Kondisi lainnya menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara *Ethical Leadership* terhadap *Affective Commitment* dengan nilai signifikansi yaitu 0.0011 ($P < 0.05$). serta pengaruh antara *Ethical Leadership* terhadap *Affective Commitment* ($coeff = 0.3065$) menunjukkan nilai yang positif ($a \times b \times c = 0.2575 \times 0.3739 \times 0.3065 = 0,0295$ atau $a \times b \times c = 0,0962 \times 0.3065 = 0.0295$). Karena semua kondisi terpenuhi, maka variabel *Ethical Climate* dalam pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Affective Commitment* dikatakan sebagai mediasi komplementer (*Complementary Mediation*).

Hasil pengolahan Hayes untuk responden laki-laki



Hasil pengolahan Hayes untuk responden perempuan



Implikasi teoritis dari penelitian ini memperkuat dan mendukung penelitian sebelumnya dimana semakin tinggi persepsi dalam *ethical leadership* akan meningkatkan *ethical climate* dan akhirnya berpengaruh pada *affective commitment*. Demikian juga semakin meningkatnya *ethical leadership* akan meningkatkan *affective commitment*. Implikasi praktisnya dalam penelitian ini mengarah pada perbaikan kondisi kerja secara umum. BPJS Ketenagakerjaan harus lebih memperhatikan lagi *ethical Climate* serta *affective commitment* dari karyawan perempuan karena terdapat perbedaan dimana *ethical leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *ethical climate* dan *affective commitment*. Harus ada iklim keterbukaan yang baik dalam bekerja dan BPJS harus lebih mengedepankan *brainstorming* kepada karyawan perempuan untuk hak mengemukakan pendapat karyawan di dalam BPJS Ketenagakerjaan.

5.SIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah pada responden perempuan, *Ethical Leadership* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Ethical Climate*. Sementara *Ethical Climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment* dan *Ethical Leadership* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*. Pada responden laki-laki, *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Ethical Climate*. Sementara *Ethical Climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment* sama halnya pada responden perempuan. Dan *Ethical Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*. *Ethical Climate* dapat memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Affective Commitment* pada responden laki-laki tetapi tidak dapat berperan sebagai variabel mediasi pada responden perempuan. Keterbatasan penelitian ini ada pada jumlah sampel dan sebaran divisi yang belum menyeluruh, sehingga kesimpulan yang ada hanya berlaku untuk divisi yang diteliti saja. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan bisa menjangkau sebanyak mungkin sampel dan divisi yang terlibat, karena masalah *ethical leadership* dan *ethical climate* sangat penting pengaruhnya terhadap *affective commitment* yang pada akhirnya secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

6.DAFTAR RUJUKAN

- Abuzaid, A. A. (2018). The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Commitment in Banking Sector of Jordan. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 187-203.
- Aryati, A. S. Ahmad, S.,Adiwidjaja, D.,Noermijati, N. (2018). The Influence of Ethical Leadership to Deviant Workplace Behavior mediated by Ethical Climate and Organizational Commitment. *International Journal of Law and Management* , 233-249.
- BPJS Ketenagakerjaan. (n.d.). Retrieved from <https://www.bpjsketenagakerjaan.go.id/>.
- De Wolde, A., Groenendaal, J., Helsloot, I., Schmidt, A.,. (2014). An Explorative on The Connection Between Ethical Leadership,Prototypicality and Organizational Misbehavior in A Dutch Fire Service. *International Journal of Leadership Studies*, 20-21.
- Demirtas, O., Akdogan, A.A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 60-64.
- Ghozali, I. (2001). *Analisis Multivariate Menggunakan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jaros, S. (2007). Mayer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 23-24.
- Kaur, J. (2016). Exploring Relationships among Ethical Climate Types and Organizational Commitment. *Journal of Indian Business Research*, 22-25.
- Sekaran, U., Bougie , R. (2016). *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Shafer, W.E. (2015). Ethical Climate, Social Responsibility, and Earnings Management. *Journal of Business Ethics*, 1087-1110.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Binsis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Supranto, J. (2008). *Statistik : Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Uyanto, Stanislaus S. (2009). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wahyono, T. (2012). *Analisis Statistik Mudah dengan SPSS 20*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Weeks, W.A., Loe, T.W., Chonko, L. B., Wakefield, K. (2013). The Effect of Perceived Ethical Climate on the Search for Sales Force Excellence. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 214.
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Yukl , G., Mahsud, R., Hasan, S., Prussia, G. E. (2013). An Improve Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1) 38–48.

Yukl, G. (2010). *Leadership In Organizations*. United States of America: Pearson.

Zhao, X., Lynch, G. R., Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny : Myths and Truths About Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*.

Lampiran data pendukung :

Hasil Hayes Responden laki-laki

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : TOTAL_AC
X : TOTAL_EL
M : TOTAL_EC

Sample
Size: 56

OUTCOME VARIABLE:
TOTAL_EC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4368	.1908	26.7248	12.7331	1.0000	54.0000	.0008

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	29.9886	4.6191	6.4923	.0000	20.7278	39.2494
TOTAL_EL	.2575	.0722	3.5683	.0008	.1128	.4022

Standardized coefficients

	coeff
TOTAL_EL	.4368

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	TOTAL_EL
constant	21.3359	-.3296
TOTAL_EL	-.3296	.0052

OUTCOME VARIABLE:
TOTAL_AC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6121	.3746	32.5769	15.8742	2.0000	53.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.4929	6.8051	.3663	.7156	-11.1565	16.1422
TOTAL_EL	.3065	.0886	3.4603	.0011	.1288	.4842
TOTAL_EC	.3739	.1502	2.4887	.0160	.0726	.6753

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

TOTAL_AC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5491	.3015	35.7100	23.3127	1.0000	54.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	13.7060	5.3394	2.5669	.0131	3.0010	24.4109
TOTAL_EL	.4028	.0834	4.8283	.0000	.2355	.5700

Standardized coefficients

	coeff
TOTAL_EL	.5491

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	TOTAL_EL
constant	28.5094	-.4404
TOTAL_EL	-.4404	.0070

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
.4028	.0834	4.8283	.0000	.2355	.5700	.0569	.5491

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
.3065	.0886	3.4603	.0011	.1288	.4842	.0433	.4179

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL_EC	.0963	.0447	.0066	.1834

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL_EC	.0136	.0069	.0008	.0278

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL_EC	.1313	.0669	.0065	.2672

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

NOTE: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output.
Shorter variable names are recommended.

----- END MATRIX -----

Hasil Hayes Responden Perempuan

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : TOTAL_AC
X : TOTAL_EL
M : TOTAL_EC

Sample

Size: 44

OUTCOME VARIABLE:

TOTAL_EC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2161	.0467	21.3167	2.0575	1.0000	42.0000	.1589

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	37.3632	4.5380	8.2335	.0000	28.2051	46.5213
TOTAL_EL	.1088	.0758	1.4344	.1589	-.0443	.2618

Standardized coefficients

	coeff
TOTAL_EL	.2161

OUTCOME VARIABLE:

TOTAL_AC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4439	.1970	40.4381	5.0303	2.0000	41.0000	.0111

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5.7153	10.1054	.5656	.5748	-14.6933	26.1238
TOTAL_EL	.2058	.1070	1.9242	.0613	-.0102	.4219
TOTAL_EC	.4348	.2125	2.0461	.0472	.0056	.8641

Standardized coefficients

	coeff
TOTAL_EL	.2758
TOTAL_EC	.2933

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

TOTAL_AC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3392	.1150	43.5060	5.4600	1.0000	42.0000	.0243

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	21.9625	6.4830	3.3877	.0015	8.8791	35.0459
TOTAL_EL	.2531	.1083	2.3367	.0243	.0345	.4718

Standardized coefficients

	coeff
TOTAL_EL	.3392

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
.2531	.1083	2.3367	.0243	.0345	.4718	.0365	.3392

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
.2058	.1070	1.9242	.0613	-.0102	.4219	.0297	.2758

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL_EC	.0473	.0586	-.0158	.2071

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL_EC	.0068	.0086	-.0024	.0304

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL_EC	.0634	.0718	-.0216	.2547

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----