

## **Pengaruh Ethical dan Empowering Leadership terhadap Affective Commitment dengan Leader-Member Exchange (LMX) sebagai Variabel Pemediiasi (Studi pada Karyawan Hotel Berbintang di Kota Surakarta)**

*The Effect of Ethical and Empowering Leadership on Affective Commitment with Leader-Member Exchange (LMX) as Mediating Variables (Study on The Employees of The Star Hotels in Surakarta)*

Agri Wiratama dan Suryandari Iatiqomah

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
[agriwiratama@rocketmail.com](mailto:agriwiratama@rocketmail.com)

### **ABSTRACT**

*The purpose of the research is to know whether ethical and empowering leadership has an impact on affective commitment with exchange leaders as intervening variables in Amrani Hotels, Red Chiis Hotels, and Mandala Hotels. The analysis technique used in this study is causal quantitative analysis and analysis of structural equation modeling with the partial least square research tool. The results show that ethics leadership has a significant kinship to LMX. Powering leadership has a significant kinship with LMX. The better or worse ethics leadership used by hotel leaders will have an impact on employees affective commitment to exchange leader membership (LMX). The better or worse empowering leadership used by hotel leaders will have an impact on employees' affective commitment towards the exchange leader (LMX) kinship.*

**Keyword:** *ethical leadership, empowering leadership, leader- exchange members (lmx), and affective commitment*

### **PENDAHULUAN**

Komitmen seorang karyawan pada perusahaannya akan memengaruhi hasil kerja yang dibuatnya. Setiap orang atau individu akan mempunyai suatu komitmen atau kesetiaan hati mereka masing-masing terhadap suatu hal, dalam penelitian ini hal tersebut adalah kesetiaan terhadap organisasi atau komitmen seorang individu terhadap organisasi yang mereka ikuti atau masuki. Hal ini berpengaruh pada perasaan sayang terhadap perusahaan akan meningkatkan pula hasil kerja dan semangat kerja seorang karyawan. Komitmen organisasional merupakan nilai dari diri manusia itu sendiri, nilai yang timbul dari diri seorang manusia itu sendiri. Komitmen seseorang dalam suatu organisasi merujuk terhadap kecintaan mereka atau kerelaan mereka kepada tempat kerja (Cherrington, 1994). Bisa dikatakan bahwa semakin tinggi rasa cinta seseorang terhadap perusahaan, akan berpengaruh makin bagus tanggung jawab seorang karyawan dalam bekerja dan melaksanakan tugasnya, sehingga hasil dari kerja akan menjadi lebih baik dan lebih berkualitas. Berikutnya, kesetiaan para karyawan kepada organisasi yakni bagian dari sikap bekerja atau tingkah laku kerja dan poin kerja (Robbins, 1998). Berdasarkan Robbins (1998) kinerja yang mereka memiliki akibat kepada hasil dari kerja seorang karyawan tersebut. Terciptanya komitmen organisasi yang kuat dari tiap-tiap karyawan diinginkan bisa menunjang terciptanya tujuan yang akan dicapai perusahaan. Semangat untuk menjalankan penelitian perihal kesetiaan berdasarkan keyakinan

mereka untuk bersepakat akan memberikan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi tempat mereka bernaung sebab kecakapan daya kemampuan untuk mengurangi keluar masuknya karyawan serta menaikkan daya kerja (Mowday, 1998).

Meyer dan Allen (1991) membeberkan sebuah pengertian tentang kesetiaan dalam berkelompok sebagai sebuah karakter kekerabatan *member* organisasi dengan organisasinya dan mempunyai dampak kepada pemikiran seseorang untuk meneruskan masih bergabungnya mereka dalam suatu organisasi. Menurut pengertian hal yang demikian, *member* yang mempunyai komitmen kepada organisasinya akan lebih bisa bertahan sebagai komponen dari organisasi dibandingkan *member* yang tak mempunyai komitmen kepada organisasi. Berdasarkan Allen dan Meyer (1997), ada tiga bagian komitmen dalam berorganisasi, antara lain yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*. Tetapi pada penelitian ini menekankan pada *commitment affective*.

*Affective Commitment* berhubungan dengan relasi emosi *member* kepada organisasinya, penelitian mengenai organisasi, dan keterlibatan *member* dengan aktivitas di organisasi. *Member* organisasi dengan *affective member* dalam suatu organisasi akan selalu bergabung terhadap *commitment* yang tinggi pula sebab memang untuk itu mereka mempunyai harapan (Allen dan Meyer, 1997). Meskipun Vandenberghe et al. (2004) memberi tanda tentang dampak yang negatif signifikan komitmen afektif kepada kemauan untuk pindah, sebuah konstruk yang dapat disejajarkan dengan performa individual. Hasil kerja atau kinerja karyawan mungkin saja merupakan dampak dari *affective commitment* karyawan itu sendiri (Mathieu dan Zajac, 1990; Rendall, 1990). Hal ini komitmen karyawan dalam sebuah hotel merupakan hal yang penting sebab meningkatnya daya kerja karyawan yang tinggi merupakan dampak dari komitmen karyawan itu sendiri, sehingga memberi pengaruh kemajuan hotel. Sebab perusahaan di bidang jasa akan lebih banyak berinteraksi dengan konsumen seketika. Ketika konsumen merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan karyawan hotel maka akan memunculkan kesan yang positif atau citra dari hotel yang positif di mata para konsumen. Perasaan yang dibawa seorang karyawan akan berpengaruh pula terhadap layanan atau kinerja yang dibangun oleh seseorang. Kunci utama atau dalam penelitian ini dibahas tentang adanya pelayanan langsung seorang karyawan terhadap konsumen yaitu konsumen akan merasa nyaman dengan pelayanan yang diberikan oleh karyawan yang mereka bekerja dengan hati yang tulus. Rasa cinta karyawan terhadap perusahaan atau dalam penelitian ini merupakan hotel, di mana hotel menekankan keunggulannya dalam sebuah pelayanan yang diberikan karyawan kepada konsumen secara langsung akan memberikan atau menciptakan sebuah pelayanan yang berstandar dan nyaman bagi para konsumen.

## LANDASAN TEORI

### **Kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership*)**

Kepemimpinan merupakan kecakapan/kecerdasan yang mendukung sejumlah orang supaya bekerja sama dalam melakukan aktivitas yang terarah pada tujuan bersama. Kepemimpinan yaitu kesibukan memberi pengaruh pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku orang lain supaya menjalankan kesibukan/profesi untuk menempuh tujuan yang akan ditempuh seorang pemimpin (Nawawi, 2005). Pengertian kepemimpinan hal yang demikian menekankan alangkah pentingnya pemimpin perlu mempunyai kesanggupan dan kecerdasan yang relatif lebih bagus dari bawahan, sehingga

memungkinkannya untuk menunjang dan menggerakkan *member* organisasinya dan melaksanakan profesi dengan bagus.

Berdasarkan Greenleaf (1994, dalam Yukl, 2005) kepemimpinan etis yakni kepemimpinan yang esensinya yaitu pelayanan (*servant leadership*). Pelayanan terhadap bawahan yaitu tanggung jawab utama pemimpin. Pelayanan yang dimaksud mencakup pengasuhan, mempertahankan, dan memberikan kewenangan terhadap bawahan. Pemimpin patut menolong bawahan supaya menjadi lebih bagus, lebih bijak, dan lebih bersedia untuk mendapatkan tanggung jawab. Pemimpin semestinya cakap melayani keperluan bawahan.

### **Leader - Member Exchange (LMX)**

Berdasarkan (Johnson 2009), teori *leader-member exchange* sanggup menjadikan pemaparan yang komprehensif dengan bawahan sebagai komponen yang integral dari pelaksanaan kepemimpinan. (Riggio, 2008) mengungkapkan bahwa LMX mempunyai pendekatan yang berbeda dan beranggapan bahwa atasan yang tepat sasaran ditetapkan oleh mutu interaksi antara atasan dan bawahan-bawahannya. (Robbins, 2007) membagi bawahan dalam dua klasifikasi merupakan *in-group members* dan *out-group members*.

Inti utama dari LMX merupakan kepemimpinan lebih tepat sasaran di kala pemimpin dan karyawannya dapat memaksimalkan kekerabatan secara profesional sehingga dapat memperoleh jalan masuk ke banyak profit dari kekerabatan yang dikasih (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX konsentrasi terhadap kekerabatan *dyadic* antara pemimpin dengan para karyawannya (Lunenburg, 2010; Truckenbrodt, 2000). Konsep LMX mempunyai tujuan bahwa pemimpin menyusun perbedaan relasi dengan para karyawannya di dalam regu kerjanya dari kekerabatan transaksional bermutu rendah sampai kekerabatan emosional berkualitas tinggi (Dansereau et al., 1975). Penelitian LMX terdahulu mengemukakan bahwa perbedaan ini penting mengingat pemimpin tak mempunyai sumber yang cukup, bagus waktu ataupun kekuatan, untuk mengoptimalkan relasi yang sejenis kepada segala *member* regu kerja (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Perbedaan LMX juga terjadi sebab *member* regu mempunyai kepribadian, sifat, karakter serta keperluan dan kecakapan yang berbeda yang diperlukan pemimpin untuk membatasi kualitas kekerabatan pemimpin dengan anggotanya.

### **Affective Commitment**

(Allen & Meyer 1990) dasar yang berbeda-beda akan ditemukan pada setiap bagian. Pribadi yang akan terus bergabung dengan perusahaan merupakan pribadi yang memiliki *affective commitment* tinggi. Temuan ini diyakini oleh (Vandenberghe, 2004) bahwa niat untuk keluar dari organisasi akan diperkuat dengan *affective commitment*. Ketertarikan secara emosional seorang individu dalam sebuah organisasi akan memperkuat niat mereka dalam bertahan untuk terus menjadi anggota dalam organisasi tersebut. Pemikiran keluar dari perusahaan atau niat untuk keluar dari keanggotaan akan hilang dengan adanya *affective commitment* dari dalam diri individu karyawan itu sendiri.

Keterlibatan karyawan dalam membangun perusahaan atau dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan kesetiaan mereka terhadap perusahaan. Mereka akan merasa semakin dianggap, ikut membangun, dan membesarkan perusahaan, hal ini berpengaruh terhadap emosional individu karyawan. Afektif ialah kesadaran bahwa mereka akan memiliki tujuan dan cita-cita yang sama dalam membangun dan membesarkan organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini keikutsertaan mereka dalam membangun dan membesarkan perusahaan akan menurunkan niat mereka untuk keluar

dari keanggotaan dan hal ini malah akan memperkuat kesetiaan mereka terhadap organisasi atau perusahaan.

### **Hubungan *Ethical Leadership* dan *Leader - Member Exchange***

Hubungan pertukaran bermutu tinggi lebih mungkin terjadi di kala para pemimpin jujur, bisa diandalkan, dan benar-benar peduli seputar kesejahteraan pengikut mereka (Erdogan et al., 2006; Wayne et al., 2002). Pemimpin beretika cenderung mengoptimalkan kekerabatan pertukaran berkualitas tinggi dengan bawahan mereka melewati komunikasi yang jujur dan terbuka serta pengambilan keputusan yang berprinsip (Brown dan Trevin, 2006).

Satu penelitian baru menemukan hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan etis dan LMX (Walumbwa et al., 2011), dan bahwa LMX secara parsial memediasi hubungan kepemimpinan etis dengan peringkat performa bawahan oleh pemimpin. Studi *terupdate* lainnya (Mahsud et al., 2010) menemukan bahwa kepemimpinan etis mempunyai kekerabatan positif segera dan tak segera dengan LMX. Menurut teori LMX dan hasil dari penelitian sebelumnya, hipotesis berikut diusulkan:

$H_1$  : *Ethical Leadership* Terkait secara Positif dengan *Leader-Member Exchange (LMX)*.

### **Hubungan *Empowering Leadership* dan *Leader - Member Exchange***

Penelitian yang cukup besar menampakkan bahwa memberdayakan para pemimpin mencoba untuk meningkatkan semangat kerja bawahan dan daya kerja melewati mendelegasikan otoritas untuk keputusan yang terkait dengan profesi (Chen et al., 2011; Huang et al., 2010; Kirkman dan Rosen, 1999; Konczak et al., 2000; Yukl dan Becker, 2006) dan melibatkan bawahan dalam membuat keputusan perihal profesi (Chen et al., 2011; Huang et al., 2010; Kirkman dan Rosen, 1999; Konczak et al., 2000).

Penelitian lain menemukan bahwa pemimpin yang memaksimalkan kekerabatan pertukaran berkualitas tinggi lebih banyak berkonsultasi dengan bawahan mereka seputar keputusan penting dan mengaplikasikan pandangan baru dan anjuran mereka (Yukl dan Fu, 1999; Yukl et al., 2009). Perilaku seperti itu membuktikan bahwa pemimpin mempunyai kepercayaan diri dan kepercayaan pada keterampilan dan semangat bawahan untuk menuntaskan tugas atau proyek yang susah (Dirks and Ferrin, 2002; Yukl, 2009). Penelitian seputar kekerabatan antara memberdayakan kepemimpinan dan LMX terbatas, melainkan sebagian studi menemukan hubungan positif antara konsultasi dan LMX (Yukl et al., 2009; Yukl dan Fu, 1999), dan sejumlah studi menemukan hubungan positif yang signifikan antara delegasi dan LMX ('Donnell et al., 2012; Yukl et al., 2009; Yukl dan Fu, 1999; Schriesheim et al., 1998). Oleh sebab itu, hipotesis berikut diusulkan dan diuji dalam penelitian ini:

$H_2$  : *Empowering Leadership* Berkaitan Positif untuk *Leader-Member Exchange (LMX)*.

### **Hubungan *Leader - Member Exchange (LMX)* Memediasi**

### **Hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Affective Commitment***

Kepemimpinan yang etis dan memberdayakan dan komitmen *afektif* *komitmen organisasional* merujuk pada keterikatan emosional karyawan kepada, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasinya (Meyer dan Allen, 1991; Porter et al., 1974). Ini mencerminkan tentang keyakinan karyawan dalam tujuan organisasi mereka, berbagi rasa pentingnya nilai, dan perasaan kepuasan pribadi yang berasal dari keterlibatan mereka dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Komitmen organisasi

yakni konsep multi-dimensi yang terdiri dari bagian afektif, normatif, dan berkelanjutan (Meyer dan Allen, 1991). Dalam studi ini, kami konsentrasi pada komitmen afektif, sebab itu menangkap ikatan emosional yang dinikmati karyawan kepada organisasi dan unit kerja mereka. Komitmen afektif lebih mungkin berkembang melewati nilai-nilai bersama dan pertukaran sosial antara pemimpin dan bawahan ketimbang normatif (menurut keharusan yang dinikmati) atau komposisi berkelanjutan (menurut perhitungan tarif). Penelitian sudah menampakkan tentang suatu hubungan yang lebih kuat performa karyawan serta sikap kewarganegaraan dibandingkan dengan dua wujud komitmen yang lain yaitu komitmen afektif (Meyer et al., 2002)

Amat mungkin bahwa kepemimpinan etis akan mempunyai kaitan positif dengan komitmen afektif bawahan kepada organisasi dan unit kerja mereka. Mayer dkk. (2009) mencatat bahwa individu mengikuti perilaku pemimpin etis yang menarik dan figur peran yang resmi dalam organisasi. Brown et al. (2005) juga menganjurkan saran anjuran bahwa para secara positif pemimpin yang etis akan menginduksi komitmen afektif karyawan sebab altruisme mereka, keadilan karyawan, kejujuran karyawan, kepercayaan karyawan dan kasih sayang. Melainkan, sebagian penelitian sudah meneliti bagaimana kepemimpinan etis terkait dengan komitmen afektif pengikut. Dalam satu teladan, penelitian oleh Kim dan Brymer (2011) menemukan bahwa kepemimpinan etis lemah berhubungan dengan komitmen organisasional afektif karyawan. Studi lain oleh Khuntia dan Suar (2004) memperlihatkan hubungan positif antara keduanya yaitu komitmen afektif dan kepemimpinan etis, akan tetapi dalam penelitian ini menjurus kepada kepemimpinan etis dan kepemimpinan yang memberdayakan.

Menurut teori pertukaran sosial (Blau, 1964; Homans, 1961), kami mengemukakan bahwa kepemimpinan etis akan mempunyai kekerabatan positif dengan komitmen afektif bawahan, dan hubungan ini akan dimediasi oleh LMX. Brown dan Treviño (2006) mengemukakan bahwa hubungan antara para pemimpin budi pekerti dan pengikut mereka cenderung dicirikan oleh pertukaran sosial ketimbang ekonomi. Pertukaran ekonomi beberapa besar bersifat impersonal, meskipun pertukaran sosial bertumpu pada saling pengertian, kepercayaan, dan rasa hormat (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Sebab para pemimpin etis merupakan *altruistik*, bisa diandalkan, pengambil keputusan yang adil, dan peduli kepada kesejahteraan pribadi orang lain, mereka cenderung terlibat dalam pertukaran sosial berkualitas tinggi dengan bawahan, yang pada gilirannya diinginkan berkaitan positif dengan kelayakan untuk pemimpin dan komitmen kepada unit kerja dan organisasi. Dengan demikian, kami mengusulkan hipotesis berikut:

H<sub>3</sub>: *Leader-Member Exchange (LMX)* Memediasi Hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Affective Commitment*

### **Hubungan *Leader-Member Exchange (LMX)* Memediasi Hubungan antara *Empowering Leadership* dan *Affective Commitment***

Memberdayakan pemimpin berbagi kewenangan dengan bawahan mereka membuat keputusan, mendiskusikannya bersama karyawan perihal hal atau suatu bentuk putusan yang kiranya berarti bagi mereka atau memengaruhi mereka, memungkinkan bawahan otonomi, dan menghilangkan keputusan birokrasi yang sekiranya tak perlu (Arnold et al., 2000; Chen et al., 2011; Kirkman dan Rosen, 1999; Konczak et al., 2000; Yukl dan Becker, 2006; Zhang dan Bartol, 2010).

Perilaku memberdayakan mempunyai hasil yang menguntungkan, dan kekerabatan

positif antara kepemimpinan partisipatif dan komitmen afektif secara tetap sudah dibebaskan dalam penelitian sebelumnya (Chen et al., 2007, 2011; Konczak et al., 2000; Den Hartog dan De Hoogh, 2009; Kirkman dan Rosen, 1999). Melainkan, mediator yang mungkin dari hubungan ini belum ditelusuri secara menyeluruh dalam studi sebelumnya. Seperti diceritakan sebelumnya, memberdayakan perilaku pemimpin memberikan bawahan dengan isyarat penting seputar sejauh pandangan baru-pandangan baru mereka dihargai dan dihormati oleh pemimpin. Umpan balik ini cenderung berkaitan positif dengan kualitas kekerabatan pertukaran antara pemimpin dan bawahan mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen afektif bawahan. Dengan demikian, kami mengusulkan hipotesis berikut:

H<sub>4</sub>: *Leader-Member Exchange (LMX) Memediasi Hubungan antara Empowering Leadership dan Affective Commitment*

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi, Sampel, Teknik Sampling**

Berdasarkan Sanusi, (2011: 87), populasi ialah semua kumpulan unsur yang menampilkan ciri-ciri tertentu yang bisa dipakai untuk membuat simpulan. Dalam penelitian ini populasi yang diaplikasikan yaitu karyawan hotel berbintang yang berada di kota Surakarta. Berdasarkan Sugiyono (2013), dalam penelitian ini sampel adalah sejumlah atau beberapa jumlah dari populasi atau merupakan bagian karakteristik dari populasi. Sampel ialah sebagian sedikit dari populasi tetapi bisa menjadikan gambaran dari populasi yang ada. Karena dalam suatu populasi jumlahnya besar dan tidak mungkin untuk meneliti semua dalam populasi maka akan diambil sebagian, dikarenakan biaya yang hanya terbatas, waktu penelitian yang terbatas, maka akan diambil sampel dari populasi itu untuk diteliti. Maka sebuah sampel harus *representative* (mewakili). Perbandingan yang diaplikasikan dalam penelitian ini yakni 5:1 yang berarti tiap satu indikator diperlukan sampel minimal 5. Penelitian ini akan memiliki 33 buah indikator, sehingga sampel yang perlu yaitu 165. Sampel yang digunakan pada penelitian ini ideal sebanyak 165 sampel.

Pada penelitian ini teknik sampling yang diaplikasikan yakni *non-probability sampling*, ialah sebuah teknik yang dipakai untuk mengambil sampel yang tidak memberi kesempatan sampel lain terambil atau dalam kata lain sampel tidak bisa diambil dua kali, maka sampel hanya sekali (Sugiyono, 2014). Cara sampling yang dipakai adalah dengan sistem *purposive sampling* dan *convenience sampling*. Penentuan responden dalam penelitian ini memakai cara *convenience sampling*. *Convenience sampling* yakni pengumpulan data dari *member* populasi dengan mengutamakan kemudahan (Sekaran, 2006). Karyawan yang menjadi responden pada penelitian ini yaitu mereka dianggap pantas dengan kriteria sampel yang sudah ditetapkan dan yang bersedia untuk berpartisipasi di dalam penelitian ini. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengambil karyawan hotel, khususnya pada komponen *frontline (front office, housekeeping, security dan food and beverage)*, karyawan pada komponen *frontline* yaitu karyawan yang berhadapan langsung dengan konsumen.

### **Definisi Operasional dan Pengukuran**

Perbuatan kepemimpinan etis dievaluasi dengan sepuluh *item* dari *Ethical Leadership Questionnaire (ELQ)* yang dioptimalkan oleh Yukl et al. (2012).

Kepemimpinan memberdayakan dievaluasi dengan enam item dari Survei Manajerial Praktek (MPS) yang dioptimalkan oleh Yukl dan rekan (Kim dan Yukl, 1995; Yukl et al., 2002) LMX dinilai dengan LMX-7 instrumen yang dimaksimalkan oleh Scandura dan Graen (1984).

Survei mempunyai tujuh *item*, dan tiap *item* mempunyai lima alternatif reaksi berlabuh dengan jangkar yang unik yang pantas untuk *item*. Komitmen afektif diukur dengan lima *item* disesuaikan dari skala komitmen organisasi yang dimaksimalkan oleh Meyer dan Allen (1991). Kelima *item* menilai ikatan emosional bawahan kepada unit kerja.

### **Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Untuk menguji konsistensi dan kehandalan data pada penelitian ini uji validitas mengaplikasikan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*). Berdasarkan Ghazali, (2006) analitik unsur konfirmatori diterapkan untuk konstruk akan diuji apakah memiliki *unidimensionalitas* atau apakah indikator-indikator yang bisa dipakai bias mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Untuk pengaplikasiannya syarat yang harus dimiliki oleh sebuah data adalah data tidak bias. Pengujian data menggunakan alat yang dipakai untuk mengevaluasi tingkat interkorelasi antar variabel dan bisa tidaknya dikerjakan analisis unsur ialah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA).

Reabilitas merupakan pengujian di mana dicari data yang reliabel. Berdasarkan Ghazali, (2006) pengujian ini adalah alat untuk mengevaluasi suatu survei yang yakni tolak ukur dari sebuah variabel. Sebuah informasi lapangan disebut akan reliabel apabila sekiranya jawaban seseorang kepada sebuah pertanyaan yakni tetap walaupun dalam jangka waktu yang lama. Pengevaluasian reliabilitas ialah mengaplikasikan teknik *Cronbach's Alpha*. Hasil dari perhitungan bisa diperhatikan dari uji statistik *Cronbach Alpha*. Apabila poin dari *Cronbach Alpha* >0.60 maka dikatakan *reliable*.

### **Uji Hipotesis**

Pada penelitian ini digunakan pemodelan persamaan structural (SEM) untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan antara kepemimpinan etik dan efektivitas kepemimpinan. SEM yaitu segrombolan teknik untuk menguji rangkaian kekerabatan yang relatif kompleks secara simultan. Hubungan yang kompleks bisa dikaitkan sebagai rangkaian hubungan yang dibangun antara satu atau sebagian variabel dependen (endogen) dengan satu atau sebagian variabel independen (eksogen), dan variabel-variabel hal yang demikian berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari sebagian indikator yang diobservasi atau dinilai pantas.

SEM bisa dideskripsikan sebagai suatu analisa yang menggabungkan pendekatan analisa faktor (*factor analysis*), contoh struktural, dan analitik jalanan (*path analysis*). Berdasarkan Imam Ghazali (2011), SEM adalah gabungan dari cara statistik yang terpisah adalah analisa faktor (*factor analysis*) serta contoh persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas**

Dalam penelitian ini menggunakan alat penguji validitas yang berfungsi agar dapat diketahui variabel mana yang tidak valid. Aplikasi yang dipakai yaitu CFA. Di mana aplikasi ini dapat dijalankan melalui sebuah perangkat lunak yaitu program SPSS 16.0. Dari hasil penggunaan aplikasi maka didapat beberapa variabel yang tidak valid antara

lain yaitu ETL8 dan LMX2.

Tabel 1 Hasil Uji Ulang Kaiser Mayer Olkin dan Uji Bartlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Mayer-Olkin of Sampling		.946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx.. Chi-Square	4904.567
	Df	528
	Sig	.000

Sumber : Hasil olah data 2018

Dalam penelitian ini selanjutnya akan dilakukan analisis faktor dengan cara menghilangkan *item* pertanyaan yang tidak valid. *Item* yang dihilangkan yaitu ETL8 dan LMX2. Semua pertanyaan valid ditunjukkan pada Tabel 1. Pada tabel tersebut menyatakan bahwa *item* pertanyaan didalamnya semua valid. Hal ini dikarenakan semua *item* yang berada di dalamnya sudah valid dengan sempurna atau terserap dengan benar dan telah melewati ambang batas *factor loading* yang lebih besar dari 0,5. Seluruh *item* memiliki nilai yang valid dikarenakan memiliki nilai *factor loading* di atas 0.50 dengan hasil analisis nilai KMO MSA adalah sebesar  $0.946 \geq 0.50$  dan tingkat signifikansi  $0.00 \leq 0.05$ .

### Uji Reliabilitas

Setelah melalui uji validitas maka akan diuji kembali dengan uji reliabilitas. Yaitu pengujian sebuah alat ukur di mana agar diketahui apakah alat ukur yang dipakai dalam penelitian ini konsisten dan dapat menghasilkan hasil pengujian yang maksimal dan dapat dipercaya. Dari hasil uji reabilitas dengan menggunakan program SPSS, mendapatkan bahwa semua variabel mempunyai keterangan baik. Dan hasil angka yang muncul dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Variable	Cronbach's Alpha	Keterangan
Ethical Leadership	0,957	Baik
Empowering Leadership	0,949	Baik
Leader Member Exchange (LMX)	0,892	Baik
Affective Commitment	0,916	Baik

Sumber : Hasil olah data 2018

Terdapat kriteria dalam menilai *item-item* pertanyaan dalam membentuk suatu konstruk. Sekaran (2006) menjabarkan pengukuran keterangan yang muncul dalam penelitian ini didasarkan pada nilai *Cronbach Alpha* yang mengkategorikan jawaban sebagai berikut apabila nilai muncul 0,8 sampai dengan 1,0 maka hasilnya dikatakan

baik, apabila nilainya 0,6 sampai dengan 0,79 maka hasil menunjukkan dapat diterima, dan apabila nilai yang muncul kurang dari 0,6 maka hasil dikatakan buruk atau tidak baik. Dalam penelitian ini semua variabel dikategorikan memiliki reliabilitas yang baik, yang berarti hasilnya memiliki tingkat konsistensi yang baik dari waktu ke waktu.

### Uji Kesesuaian Model

Untuk melanjutkan ke pengujian berikutnya yaitu uji hipotesis maka sebelumnya akan melalui salah satu pengujian yang di mana pengujian ini berfungsi sebagai pengujian kesesuaian model. Dalam penelitian ini pengujian dilakukan dengan menggunakan alat yaitu SEM. Pengujian ini bertujuan agar semua model dalam penelitian ini terdistribusi dengan baik agar dalam pengambilan hasil akan lebih baik dan akan lebih akurat. Dari hasil pengujian dapat dilihat pada tabel hasil di bawah ini.

Tabel 3 Hasil Uji Kriteria-Kriteria *Goodness-Of-Fit*

Kriteria	Nilai Rekomendasi	Nilai	Keterangan
Chi Square ( $X^2$ )	< 539,446 ( $X^2$ ) tabel	699,122	Kurang baik
$X^2$ Significance	$\geq 0,05$	0,000	Kurang baik
CMIN/DF	$\leq 2$	2,37	Kurang baik
GFI	$\geq 0,90$	0,751	Kurang baik
AGFI	$\geq 0,80$	0,704	Marginal
TLI	$\geq 0,90$	0,88	Marginal
NFI	$\geq 0,90$	0,827	Marginal
CFI	$\geq 0,90$	0,891	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,092	Kurang baik

Sumber : Hasil olah data 2018

Dari data di atas maka dapat dilihat bahwa semua model memperlihatkan hasil yang kurang baik, yang artinya model yang digunakan pada penelitian ini tidak terdistribusikan dengan baik. Adapun langkah selanjutnya dengan menanggapi hasil yang kurang baik ini maka akan dilanjutkan dengan memodifikasi model yang kurang baik tadi menjadi model yang baik dan layak untuk dilakukan penelitian atau layak untuk dilanjutkan penelitian. Oleh karena, data observasi kurang baik maka dilakukan *Modication Indices*. *Modication Indices* dilakukan dengan cara menghubungkan nilai *Covariance* yang masih dalam satu variabel. Hasil *goodness-of-fit* setelah dilakukan *Modication Indices* hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.

Dapat dilihat pada hasil tabel bahwa hasil yang ditunjukkan adalah baik. Model yang ditampilkan dari tabel di atas menunjukkan hasil kesesuaian model yang baik atau lebih baik dari sebelumnya. Maka dari itu pemodelan ini menunjukkan model yang sudah layak dan baik untuk digunakan dan sudah lolos dari standar yang sudah ditetapkan. Ada beberapa hasil yang sudah memenuhi syarat yaitu nilai CMIN/DF sebesar  $1,697 \leq 2$  disimpulkan baik, nilai GFI sebesar 0,837 disimpulkan marginal, nilai AGFI sebesar 0,785 disimpulkan marginal, nilai TLI sebesar  $0,939 \geq 0,90$  disimpulkan baik, nilai NFI sebesar 0,888 dikatakan marginal dan nilai CFI sebesar  $0,950 \geq 0,90$  disimpulkan baik serta nilai RMSEA  $0,065 \leq 0,08$  disimpulkan baik. Tabel 4 menunjukkan beberapa hasil yang sudah memenuhi syarat maka akan dilanjutkan dengan pengujian berikutnya.

Tabel 4 Hasil Uji Kriteria-Kriteria *Goodness-Of-Fit* setelah *Modication Indices*

Kriteria	Nilai Rekomendasi	Nilai	Keterangan
Chi Square ( $X^2$ )	< 539,446 ( $X^2$ ) tabel	451,479	Kurang baik
$X^2$ Significance	$\geq 0,05$	0,000	Kurang baik
CMIN/DF	$\leq 2$	1,697	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,837	Marginal
AGFI	$\geq 0,80$	0,785	Marginal
TLI	$\geq 0,90$	0,939	Baik
NFI	$\geq 0,90$	0,888	Marginal
CFI	$\geq 0,90$	0,950	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,065	Baik

Sumber : Hasil olah data 2018

Ukuran yang diperoleh dari nilai *Chi-square* dibagi dengan *degree of freedom* adalah *Normed Chisquare (CMIN)*. Pada penelitian ini dapat dilihat bahwa nilai CMIN/df pada model ini adalah  $1,697 \leq 2$  disimpulkan baik. Dari parameter-parameter *goodness of fit model* di atas, tidak seluruh kriteria terpenuhi dengan baik. Terdapat empat parameter yang lolos uji dan melebihi nilai yang diharapkan. Menurut Gozali (2000) indeks model dapat dikatakan memenuhi kriteria apabila setidaknya telah memenuhi minimal 3 parameter yang nilainya melebihi nilai standar. Pada model penelitian ini, parameter yang lolos uji meliputi CMIN/df, CFI, RMSEA, dan TLI. Terdapat empat parameter yang lolos uji sehingga model penelitian ini dapat diterima dan dilanjutkan.

### Uji Hipotesis

Pengujian yang dilakukan selanjutnya yaitu uji hipotesis di mana pengujian ini berfungsi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada pada penelitian ini serta menguji atau menganalisis hubungan-hubungan antar struktur model.

Tabel 5 Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Hipotesis
Leader Member Exchange	<---	Ethical Leadership	0,164	0,068	2,415	0,016	Positif Signifikan
Leader Member Exchange	<---	Empowering Leadership	0,338	0,096	3,526	0,000	Positif Signifikan
Affective Commitment	<---	Leader Member Exchange	0,975	0,162	6,028	0,000	Positif Signifikan

Sumber : Hasil olah data 2018

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa semua variabel yang ada dalam penelitian

ini menunjukkan signifikan. Hal ini dapat diketahui melalui hasil tabel di atas yang menunjukkan hubungan antara variabel yang signifikan. Variabel *ethical leadership* pada hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil nilai P menunjukkan nilai dengan hasil di bawah 0,5. Nilai *estimate* yang ditunjukkan adalah sebesar 0,164 diartikan bahwa hubungan antara keduanya antara *ethical leadership* dengan LMX merupakan hubungan yang signifikan sehingga apabila ada perubahan antara keduanya akan saling memengaruhi.

Hubungan antara *empowering leadership* dengan LMX dapat disimpulkan dan diketahui melalui angka yang muncul dalam penelitian bahwa hubungan keduanya positif signifikan. Pada tabel menunjukkan bahwa nilai P pada variabel ini adalah 0,000 dan nilai *estimatenya* sebesar 0,338 maka apabila variabel ini dinaikan 1 poin maka akan memengaruhi LMX sebesar 0,338. Di mana hubungan keduanya ini adalah positif signifikan. Maka keduanya akan saling memengaruhi satu sama lain.

Yang ketiga adalah hubungan antara LMX dengan *affective commitment* di mana dari hasil pengujian yang didapat bahwa nilai P adalah 0,000 maka dalam kata lain nilai ini tidak lebih dari 0,5 maka dikatakan hubungan keduanya signifikan. Dan nilai esensinya sebesar 0,975. Maka apabila LMX mengalami kenaikan maka AC juga akan naik dan memperbarui hasil. Disimpulkan bahwa hubungan keduanya signifikan.

### Uji Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah LMX. Sehingga untuk mengetahui apakah LMX dapat memediasi hubungan antara *ethical leadership* terhadap *affective commitment* dan hubungan antara *empowering leadership* dengan *affective comitment* dilakukan pengujian dengan uji sobel.

Tabel 6 Uji Mediasi

Pengaruh	Nilai Sub Test	
	Z	Sig (p)
<i>Leader Member Exchange</i> dapat memediasi <i>Empowering Leadership</i> dengan <i>Affective Commitment</i>	2,239	0,016
<i>Leader Member Exchange</i> dapat memediasi <i>Ethical Leadership</i> dengan <i>Affective Commitment</i>	3,039	0,000

Sumber : Hasil olah data 2018

Dari hasil perhitungan uji sobel di atas didapat nilai z sebesar 2,239, karena nilai z  $2,239 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa LMX dapat memediasi hubungan antara ETL dan AC. Dari hasil perhitungan uji sobel di atas didapat nilai z sebesar 3,039, karena nilai z  $3,039 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa LMX dapat memediasi hubungan antara EML dan AC.

### PEMBAHASAN

Pembahasan pada setiap hipotesis akan dijabarkan pada pembahasan di bawah ini. Hipotesis 1. *Ethical leadership* terkait secara positif dengan LMX. Hipotesis ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh dari variabel *ethical leadership* pada LMX, apakah hubungan kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang positif atau justru kebalikannya. Pada Tabel 5. menunjukkan hasil sebagai berikut, dapat terlihat hasil C.R

untuk hubungan ini sebesar 2,415. Dikarenakan nilai  $C.R > 1.96$  hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama dan tingkat signifikansi sebesar 5%. Nilai P pada hubungan ini juga berada pada nilai  $< 0.05$ , yaitu sebesar 0.016 yang berarti hubungan kedua variabel ini adalah signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan terhadap *ethical leadership* akan meningkatkan juga LMX secara langsung atau dapat dikatakan hubungan antar variabelnya adalah positif signifikan.

Hipotesis kedua *empowering leadership* terkait positif untuk LMX. Hipotesis ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh dari variabel *empowering leadership* pada LMX, apakah hubungan kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang positif atau justru kebalikannya. Pada tabel 5 menunjukkan hasil sebagai berikut, dapat terlihat hasil C.R untuk hubungan ini sebesar 3,526. Dikarenakan nilai  $C.R > 1.96$  hasil dapat tingkat signifikansi sebesar 5%. Nilai P pada hubungan ini juga berada pada nilai  $< 0.05$ , yaitu sebesar 0.000 yang berarti hubungan kedua variabel ini adalah signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan terhadap *empowering leadership* akan meningkatkan juga LMX secara langsung atau dapat dikatakan hubungan antar variabelnya adalah positif signifikan.

Hipotesis ketiga di mana LMX memediasi hubungan antara *ethical leadership* dengan *affective commitment*. Dari penghitungan sobel dapat dilihat bahwa nilai z sebesar 2,239 karena nilai  $2,239 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi sebesar 5% maka membuktikan bahwa LMX memediasi antara ETL dengan AC. Dalam kata lain LMX sebagai mediator hubungan antar keduanya jadi semakin tinggi nilai salah satu variabel maka akan memengaruhi pasangannya di mana hubungan ini saling keterkaitan .

Hipotesis ke empat yaitu LMX. Pada hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel LMX memediasi hubungan antara variabel *empowering leadership* dengan *affective commitment*. Dari hasil pengujian uji sobel yang didapat bahwa LMX dapat memediasi hubungan antara *empowering leadership* dengan *affective commitment*. Nilai z sebesar 3,039 karena  $z 3,039 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa LMX dapat memediasi. Sehingga semakin baik atau buruk salah satu variabel yang dimediasi, maka akan memengaruhi dengan variabel pasangannya. Semakin tinggi akan menjadi semakin tinggi pula dan sebaliknya apabila semakin rendah akan semakin rendah pula pasangannya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Pada penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa di mana hubungan antara bawahan dengan atasan tentu akan memengaruhi tingkat kinerja karyawan itu sendiri dari sisi lain hubungan keduanya juga melalui mediasi di mana LMX sebagai pemediasi antar variabel yang ada. Etika seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan akan memengaruhi kecintaan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja di mana semakin tinggi nilai etis yang diberikan oleh seorang pemimpin atau nilai etika yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka akan memengaruhi rasa cinta karyawan terhadap perusahaan semakin besar.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang memberdayakan akan memengaruhi *affective commitment* karyawan. Di mana karyawan akan semakin cinta dengan perusahaan apabila mereka dianggap dalam setiap perubahan sistem kerja. Karyawan yang merasa dilibatkan dengan perkembangan perusahaan akan menambah rasa ingin tinggal pada organisasi tersebut semakin lama. Karyawan akan semakin betah

apabila posisinya dalam perusahaan juga dianggap.

*Leader Member Exchange* merupakan penjemabatan hubungan yang timbul antara karyawan dengan sikap seorang pemimpin. Di mana sikap atau gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan memengaruhi kebetahan seorang karyawan terhadap perusahaannya. Karyawan yang merasa mencintai perusahaan akan menambah kinerja mereka menjadi lebih baik. Karyawan akan menjadi betah bekerja pada suatu perusahaan. Hal ini akan memengaruhi profesionalisme kerja dari seorang karyawan.

Keterbatasan penelitian ialah penggunaan kuesioner sebagai instrumen dalam pengambilan serta pengumpulan data riskan atau memiliki risiko yang tinggi dalam pengisian yang tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Dari beberapa perusahaan sumber responden batal menjadi target responden karena beberapa perusahaan mewajibkan peneliti untuk melakukan magang kerja dengan waktu yang relatif lama, sehingga akan mengganggu proses penelitian.

### **Saran**

Sebaiknya peneliti selanjutnya lebih teliti dalam penyebaran kuisisioner, sehingga target responden yang akan dicapai terpenuhi. Peneliti sebaiknya juga melakukan langsung dalam penyebaran kuisisioner dan tidak melalui pihak ketiga atau dititipkan ke perusahaan langsung karena mungkin saja target responden tidak tepat dan waktu penelitian akan menjadi lama karena kuisisioner kemungkinan mangkrak pada pihak ketiga.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Brown, M.E., Trevino, L.K. and Harrison, D. 2005. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, pp. 117-34.
- Dansereau, F., Graen, G. B., and Haga, W. J. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46 -78.
- Dansereau, F. Jr, Graen, G. and Haga, W.J. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership with Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13, pp. 46-78
- Griffin. 2004. *Manajemen, Alih Bahasa Gina Gania*. Jakarta: Erlangga.
- Graen, G. B., and Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yulk, G., and Prussia, G. 2013. Ethical and Empowering Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 133-146.
- Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. 1991. Do Traits Matter?. *Executive*, Vol. 5, pp. 48-60
- Konczak, L.J., Stelly, D.J. and Trusty, M.L. 2000. Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60, pp. 301-13.
- Nawawi, H. 2005. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press
- Posner, B.Z. and Schmidt, W.H. 1992. Values and the American Managers. *California Management Review*, Vol. 34, pp. 80-94.

- Robbins, SP, Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D'*. Bandung: Alfabeta.
- Treviño, L.K., Brown, M. and Hartman, L.P. 2003. A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, Vol. 56, pp. 5-33.
- Treviño, L.K., Hartman, L.P. and Brown, M. 2000. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, Vol. 42, pp. 128-42.
- Yukl, G. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Indeks
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Yukl, G. 1998. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.