

# PENGARUH *ETHICAL* DAN *EMPOWERING LEADERSHIP* TERHADAP *AFFECTIVE COMMITMENT* PADA HOTEL SULAWESI GORONTALO DENGAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Pradipta Utama Widodo dan Roy Setiawan, S.Kom., M.M., M.SM., M.Th  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131. Surabaya  
E-mail: nicocin1999@gmail.com, roy@petra.ac.id

**Abstrak-** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *Ethical* dan *Empowering Leadership* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* dengan *Leader-Member Exchange* sebagai variabel *intervening* pada Hotel Sulawesi Gorontalo. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kuantitatif kausal dan analisa *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan alat penelitian *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Affective Commitment*, namun berpengaruh terhadap *Leader-Member Exchange*, *Empowering leadership* berpengaruh terhadap *Affective Commitment* tanpa *Leader-Member Exchange (LMX)* sebagai variabel *Intervening* pada Hotel Sulawesi Gorontalo.

**Kata Kunci:** *Affective Commitment, Empowering Leadership, Ethical Leadership, Leader-Member Exchange (LMX)*

## I. PENDAHULUAN

Saat ini di Negara Indonesia sedang terjadi krisis kepemimpinan, banyak pemimpin yang tidak jujur, pemimpin membohongi rakyatnya, melupakan janji-janji manis yang telah diberikan, dan perlahan-lahan menggerogoti kekayaan negeri ini untuk keuntungan dan kepuasan pemimpin itu sendiri (Nurindrasari, 2017). Ada banyak kasus yang menunjukkan krisis kepemimpinan

di Indonesia, contohnya kasus suap proyek penyesuaian infrastruktur daerah, kasus suap anggaran Pekan Olahraga Nasional di Riau (Haryadi, 2017), dan yang sedang diselidiki sekarang adalah kasus korupsi e-ktip yang

merugikan negara hingga 2,3 Triliun Rupiah (Nugroho, 2017).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *ethical* dan *empowering leadership* masing-masing dikaitkan dengan berbagai hasil penting, termasuk motivasi bawahan, kepuasan, kinerja, perilaku prososial, dan perilaku menyimpang atau kontra-produktif (Hassan, Mahsud, Yukl, dan Prussia, 2013).

Salah satu contoh pemimpin perusahaan di Indonesia yang beretika dan memberdayakan yang membuat karyawannya berkomitmen bekerja adalah William Tanuwijaya, *founder* Tokopedia. William Tanuwijaya memimpin dengan rendah hati, memperhatikan kesejahteraan karyawan, membangun hubungan yang saling berbagi antara karyawan dan pemimpin, serta memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada karyawan. Hal tersebut membuat karyawan menjadi nyaman untuk bekerja di tokopedia. Menurut data dari Jawapos, jumlah karyawan meningkat dari 80 orang pada tahun 2014, menjadi 400 orang di akhir tahun 2015, dan saat ini 20.000 orang melamar kerja di tokopedia tiap bulannya (Birra, 2016). Lalu menurut data dari kompas, tingkat kepuasan kerja di tokopedia adalah 4.0, yang artinya karyawan merasa puas bekerja di perusahaan tersebut (Nistanto, 2016)

Selain pemimpin yang beretika dan memberdayakan, diperlukan juga karyawan yang berkomitmen untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan, karena karyawanlah yang langsung berhadapan dengan konsumen untuk memberikan pelayanan yang nyaman dan ramah.

Dalam menjalankan sebuah operasional, diperlukan juga kerjasama tim yang baik antara

seorang atasan dan bawahan . Menurut karyawan dan pemimpin merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu karyawan dan pemimpin memerlukan hubungan yang baik untuk dapat mencapai suatu tujuan. Menurut Leonard (2002), hubungan atasan bawahan tidak hanya berhubungan dengan ikatan fisik dimana bawahan harus selalu mengikuti instruksi atasan, namun lebih dalam lagi yaitu ikatan interaksi antara karyawan dan pimpinan. Ikatan interaksi ini menyangkut pada ikatan emosional antara atasan dengan bawahan. Teori yang membahas mengenai hubungan antara pemimpin dan karyawan tersebut adalah *Leader-Member Exchange (LMX)*.

Hotel Sulawesi Gorontalo menerapkan *ethical leadership*. Ramli Muhammad sebagai *owner* sangat menekankan kejujuran dalam menjalankan usaha, beberapa kali terjadi kecurangan yang dilakukan oleh karyawan hotel, namun jika ketahuan sekali saja, langsung dikeluarkan dari hotel. Ramli juga pemimpin yang sangat ringan tangan, seringkali Ramli membantu keuangan para karyawannya, pernah ada karyawan sedang ada memiliki masalah keuangan, Ramli membantu membayarkan *Down Payment (DP)* motor karyawannya dan uangnya boleh dikembalikan saat karyawan tersebut mampu mengembalikan uang itu.

Hotel Sulawesi Gorontalo juga menerapkan *empowering leadership*. Karyawan diberikan kebebasan dan bahkan didorong untuk terbuka jika karyawan memiliki pendapat dan saran untuk meningkatkan kualitas pelayanan hotel. Karyawan juga diberikan kesempatan untuk ditempatkan di jabatan yang lebih tinggi jika karyawan tersebut dinilai baik kinerjanya.

Selain itu Hotel Sulawesi Gorontalo juga menerapkan *Leader-Member Exchange (LMX)*. Karena *owner* sangat ramah dan peduli pada karyawannya, senang menyapa dan menanyakan kabar karyawannya. Namun Ramli tetap menetapkan batas relasi dalam pekerjaan, relasi yang dibangun adalah relasi yang profesional, artinya hubungan yang ingin dibangun adalah hubungan yang dekat namun tetap saling menghargai dan menghormati. Karyawan juga sangat didorong untuk terbuka jika ada masalah, karena Ramli merasa tidak bisa membantu karyawannya jika karyawan tersebut tidak terbuka kepadanya.

Karyawan Hotel Sulawesi Gorontalo memiliki *affective commitment*, karena dari pengakuan karyawan, karyawan merasa nyaman bekerja di Hotel Sulawesi Gorontalo, beberapa karyawan pernah ditawarkan pekerjaan oleh organisasi lain, tetapi karyawan-karyawan tersebut menolak, karyawan juga jarang sekali yang mengajukan *resign*, di 4 tahun terakhir hanya 2 karyawan saja yang mengajukan *resign*. Ada beberapa karyawan juga yang telah bekerja di Hotel Sulawesi Gorontalo selama 16 hingga 20 tahun. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengetahui pengaruh *ethical* dan *empowering leadership* terhadap *affective commitment* dengan *Leader-Member Exchange (LMX)* sebagai variabel *intervening*.

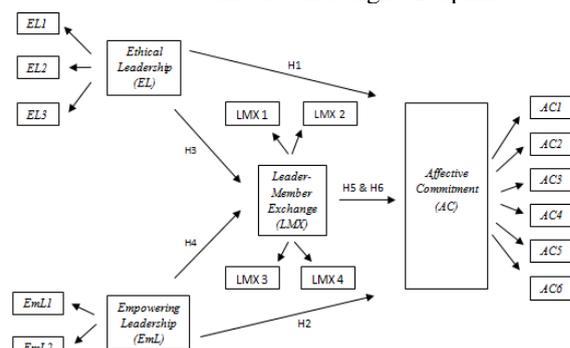
### 1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Affective Commitment*
2. Apakah *Empowering Leadership* berpengaruh terhadap *Affective Commitment*
3. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Leader-Member Exchange (LMX)*?
4. Apakah *Empowering Leadership* berpengaruh terhadap *Leader-Member Exchange (LMX)*?
5. Apakah *Leader-Member Exchange (LMX)* berperan memediasi variabel *Ethical Leadership* dan variabel *Affective Commitment*?
6. Apakah *Leader-Member Exchange (LMX)* berperan memediasi variabel *Empowering Leadership* dan variabel *Affective Commitment*?

### 2. Kerangka Berpikir

Gambar 1 Kerangka Berpikir



## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, dan bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya (Umar, 2003). Menurut Sugiyono (2010) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Metode yang digunakan oleh peneliti adalah *sampling* jenuh, yaitu seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2010) yang berjumlah 44 orang. Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012).

Variabel dalam penelitian ini meliputi 3 macam variabel, yaitu:

### 1. Variabel eksogen

a. *Ethical leadership* (X1) adalah kepemimpinan dengan memosisikan pemimpin sebagai pengambil keputusan yang altruistik, jujur, dapat dipercaya, dan berprinsip peduli tentang kesejahteraan pengikutnya dan masyarakat yang lebih luas. Indikator *ethical leadership* adalah:

1. Membuat dan berbagi visi etis
2. Mempersiapkan unit untuk melaksanakan visi dan strategi etis
3. Melaksanakan visi etis

b. *Empowering leadership* (X2) adalah kepemimpinan yang berbagi kewenangan membuat keputusan dengan bawahan, berkonsultasi dengan bawahan tentang keputusan penting yang mungkin berhubungan dengan pekerjaan bawahannya, memungkinkan bawahan lebih berotonomi, dan menghapus kendala birokrasi yang tidak perlu. Indikator *empowering leadership* adalah:

1. *Consulting* adalah membahas dengan karyawan sebelum membuat perubahan yang mempengaruhi orang-orang tersebut, mendorong saran untuk perbaikan, mengundang partisipasi dalam pengambilan keputusan
2. *Delegating* adalah membiarkan karyawan untuk memiliki tanggung jawab yang besar dan kebijaksanaan dalam melaksanakan aktivitas kerja dan membuat keputusan

### 2. Variabel endogen

a. *Leader-Member Exchange* (LMX) (Z) adalah proses diad melalui peran dan harapan yang dikembangkan antara bawahan dengan pemimpin. Indikator *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah:

1. *Affect* adalah para anggota saling mengasihi dalam hubungan satu sama lain terutama didasarkan pada daya tarik interpersonal.
2. *Loyalty* melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi. *Loyalty*
3. *Contribution* adalah sejauh mana anggota bawahan dari diad menangani tanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas yang melampaui deskripsi pekerjaan dan/atau kontrak kerja
4. *Professional respect* adalah persepsi sejauh mana setiap anggota dari diad telah membangun reputasi, di dalam dan/atau di luar organisasi, unggul di bidang pekerjaannya

b. *Affective commitment* (Y) adalah komitmen kerja yang terjadi karena keterikatan emosional yang karyawan rasakan terhadap organisasi dan unit kerja karyawan.

1. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi
2. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi
3. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain
4. Terikat secara emosional dengan organisasi
5. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Sumber data yang digunakan oleh peneliti data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner pada seluruh karyawan Hotel Sulawesi Gorontalo dan data sekunder berupa teori-teori pendukung yang diperoleh dari jurnal dan buku. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2007).

Pengukuran variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala *likert*

Tabel 1. Kategori Jawaban

STS	TS	N	S	SS
1	2	3	4	5

Keterangan:

- STS = Sangat Tidak Setuju
- TS = Tidak Setuju
- N = Netral
- S = Setuju
- SS = Sangat Setuju

Studi pustaka adalah kajian teoritis, referensi serta literatur ilmiah lainnya yang berkaitan dengan budaya, nilai dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini studi pustaka didapat dari perpustakaan dan internet yang meliputi jurnal dan buku.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structuran Equation Modeling* (SEM) dan dalam perhitungan analisis data menggunakan alat bantu *Partial Least Square* (PLS).

Pengujian / analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah model pengukuran (*Outer Model*), yaitu uji validitas konstruk, konvergen, diskriminan, uji reliabilitas dan model struktural (*Inner Mode*), yaitu uji *R-square* dan *T-statistic*

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebelum masuk ke analisa deskriptif, uji validitas perlu dilakukan untuk mengetahui apakah indikator yang dipakai sudah valid.

#### 1. Uji Validitas

Tabel 2 *Outer Loadings*

Indikator	Ethical Leaders hip (X1)	Empowering Leadership (X2)	LMX (Z)	Affecti ve Commi tment (Y)
EL 1	0.789			
EL 3	0.848			
EL 7	0.856			
EL 10	0.718			
EL 12	0.619			
EL 13	0.633			
EL 14	0.651			
EL 15	0.646			
EmL 16		0.580		
EmL 17		0.809		

EmL 18		0.891		
EmL 19		0.622		
EmL 21		0.636		
LMX 22			0.917	
LMX 23			0.633	
LMX 27			0.837	
LMX 28			0.857	
AC 29				0.643
AC 31				0.688
AC 32				0.860
AC 33				0.671
AC 34				0.815
AC 35				0.836

Berdasarkan tabel 2 di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator dikatakan valid karena nilai semua *loading factornya* > 0.5.

Tabel 3 *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel Laten	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Affective Commitment (Y)	0.573
Empowering Leadership (X2)	0.515
Ethical Leadership (X1)	0.527
Leader-Member Exchange (Z)	0.669

Berdasarkan tabel 3 di atas, dapat dilihat bahwa semua variabel laten valid karena Semua nilai AVE > 0.5. Artinya probabilitas indikator di suatu konstruk masuk ke variabel lain lebih rendah (kurang 0,5) sehingga probabilitas indikator tersebut konvergen dan masuk di konstruk yang dimaksud lebih besar, yaitu di atas 50 persen.

Tabel 4 *Cross Loadings*

Indikator	Ethical Leadership (X1)	Empowering Leadership (X2)	Leader-Member Exchange (Z)	Affective Commitment (Y)
EL 1	<b>0.789</b>	0.143	0.573	0.274
EL 3	<b>0.848</b>	0.108	0.632	0.309
EL 7	<b>0.856</b>	0.023	0.711	0.119
EL 10	<b>0.718</b>	0.373	0.452	0.334
EL 12	<b>0.619</b>	0.424	0.272	0.359
EL 13	<b>0.633</b>	0.082	0.549	0.025
EL 14	<b>0.651</b>	0.176	0.539	0.105
EL 15	<b>0.646</b>	0.553	0.518	0.512
EmL 16	0.129	<b>0.580</b>	0.232	0.285
EmL 17	0.036	<b>0.809</b>	-0.054	0.536
EmL 18	0.324	<b>0.891</b>	0.206	0.839
EmL 19	-0.015	<b>0.622</b>	0.098	0.418
EmL 21	0.503	<b>0.636</b>	0.430	0.451
LMX 22	0.771	0.192	<b>0.917</b>	0.277
LMX 23	0.375	0.293	<b>0.633</b>	0.343
LMX 27	0.641	0.082	<b>0.837</b>	0.030
LMX 28	0.595	0.313	<b>0.857</b>	0.244
AC 29	0.452	0.472	0.256	<b>0.643</b>
AC 31	0.006	0.512	-0.045	<b>0.688</b>

AC 32	0.466	0.692	0.235	<b>0.860</b>
AC 33	0.045	0.568	0.238	<b>0.671</b>
AC 34	0.396	0.617	0.382	<b>0.815</b>
AC 35	0.142	0.571	0.093	<b>0.836</b>

Dari tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa masing-masing indikator di suatu konstruk berbeda dengan indikator di konstruk lain dan mengumpul pada konstruk yang dimaksud atau dengan kata lain nilai indikator pada konstruk yang dimaksud akan lebih besar dibandingkan dengan nilai pada indikator jika tidak di dalam indikator yang dimaksud.

## 2. Uji Realibilitas

Tabel 5 Uji Realibilitas

Variabel Laten	Composite Reliability
Affective Commitment (Y)	0.888
Empowering Leadership (X2)	0.838
Ethical Leadership (X1)	0.898
Leader-Member Exchange (Z)	0.888

Dari tabel 5 di atas, dapat dilihat bahwa semua nilai composite reliability di tiap variabel > 0.7. Maka bisa disimpulkan bahwa konstruk *reliable*

## 3. Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan terakhir, masa kerja, dan departemen.

- Berdasarkan penelitian diketahui bahwa dalam penelitian ini sebanyak 43 orang (98%) laki-laki dan 1 orang (2%) adalah perempuan.
- Berdasarkan penelitian diketahui bahwa dalam penelitian ini sebanyak 1 orang (2%) berusia di bawah 17 tahun, 18 orang (41%) berusia di bawah 17 sampai dengan 25 tahun, dan 25 orang (57%) berusia di atas 25 tahun.
- Berdasarkan penelitian diketahui bahwa dalam penelitian ini sebanyak 28 orang (64%) berstatus menikah dan 16 orang (36%) berstatus belum menikah.
- Berdasarkan penelitian diketahui bahwa dalam penelitian ini

sebanyak 6 orang (14%) berpendidikan terakhir di bawah SMA, 36 orang (82%) berpendidikan terakhir SMA, dan 2 orang (4%) berpendidikan terakhir S1

- Berdasarkan penelitian diketahui bahwa dalam penelitian ini sebanyak 11 orang (25%) telah bekerja di Hotel Sulawesi Gorontalo kurang dari 1 tahun, 10 orang (23%) telah bekerja di Hotel Sulawesi Gorontalo antara 1 sampai dengan 2 tahun, dan 23 orang (52%) telah bekerja di Hotel Sulawesi Gorontalo lebih dari 2 tahun.
- Berdasarkan penelitian diketahui bahwa dalam penelitian ini sebanyak 1 orang (2%) bekerja di departemen *duty manager*, 6 orang (14%) bekerja di departemen *food & beverage*, 4 orang (9%) bekerja di departemen *front office*, 19 orang (43%) bekerja di departemen *house keeping*, 3 orang (7%) bekerja di departemen *kitchen*, 6 orang (14%) bekerja di departemen *laundry*, dan 5 orang (11%) bekerja di departemen *security*.

## 4. Analisa Deskriptif

### 1. Ethical Leadership

Tabel 6 Ethical Leadership

No	Pernyataan	Rata-Rata	Ket.
1	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya mengkomunikasikan standar etika yang jelas kepada saya	4,14	Baik
3	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya jujur dan bisa dipercaya untuk mengatakan yang sebenarnya	4,11	Baik
7	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya berusaha mempertahankan saya agar bertanggung jawab untuk menggunakan etika	4,16	Baik
10	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya adil dan objektif saat mengevaluasi kinerja dan memberikan <i>reward</i> saya	3,8	Baik
12	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya mengakui kesalahan dan bertanggung jawab atas kesalahannya.	4,16	Baik
13	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya menentang penggunaan praktik yang tidak etis untuk meningkatkan kinerja	4,07	Baik
14	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya adil dan jelas saat memberikan tugas ke saya	4,05	Baik
15	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya menempatkan kebutuhan saya di atas kepentingan dirinya sendiri	3,16	Cukup Baik
<b>Rata-Rata</b>		3,96	Baik

Pemimpin di Hotel Sulawesi Gorontalo sangat disiplin dan tegas untuk aturan yang berlaku, jika ada karyawan yang melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku, karyawan akan dipanggil dan dikenakan sanksi tegas yaitu denda/jika karyawan tidak mau membayar denda tersebut, karyawan boleh mengundurkan diri, aturan hotel juga berlaku untuk pemimpin dan pemimpin mengakui dengan jujur dan mempertanggung jawabkan tindakannya jika tidak sesuai dengan aturan yang ditetapkan

## 2. Empowering Leadership

Tabel 7 Empowering Leadership

No	Pernyataan	Rata-Rata	Ket.
16	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya berbicara dengan saya dulu untuk mendapatkan ide dari saya sebelum membuat keputusan yang akan mempengaruhi saya	3,57	Baik
17	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya meminta ide dan saran dari saya saat membuat keputusan untuk Hotel Sulawesi Gorontalo	3,32	Cukup Baik
18	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya mengubah proposal atau rencananya untuk memasukkan saran dari saya dan mengatasi masalah yang saya hadapi	3,23	Cukup Baik
19	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya mempercayai saya untuk membuat keputusan penting tanpa perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu darinya	2,73	Cukup Baik
21	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya memberdayakan saya untuk menyelesaikan masalah jika saya memiliki solusi yang baik	3,59	Baik
<b>Rata-Rata</b>		3,34	Cukup Baik

Karyawan Hotel Sulawesi Gorontalo dapat memutuskan dan melakukan solusi yang tepat pada suatu permasalahan yang dihadapi secara cepat tanpa perlu izin ke pemimpin, tetapi jika keputusan tersebut sampai melanggar aturan hotel, maka perlu lapor ke pemimpin, contohnya ada peraturan makanan untuk *breakfast* tidak boleh dibawa keluar tempat makan, tetapi karyawan mengizinkan seorang pengunjung yang minta izin membawa makanan tersebut ke kamar karena suaminya sedang sakit, karyawan tersebut melakukan hal tersebut karena hal tersebut adalah kasus khusus, artinya jarang sekali pengunjung izin seperti itu, selain itu karyawan mengutamakan kenyamanan

dan kualitas pelayanan hotel untuk pengunjung tersebut, lalu setelah itu karyawan harus memberikan alasan yang jelas kepada pemimpin atas tindakannya

## 3. Leader-Member Exchange (LMX)

Tabel 8 Leader-Member Exchange

No	Pernyataan	Rata-Rata	Ket.
22	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya memahami masalah dan kebutuhan pekerjaan saya	4,00	Kuat
23	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya menggunakan kekuatannya untuk membantu menyelesaikan masalah yang saya hadapi	3,52	Kuat
27	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya mengenali potensi saya	3,84	Kuat
28	Pemimpin ( <i>owner</i> ) saya berusaha supaya saya tidak ikut terkena dampak dari kesalahan pemimpin ( <i>owner</i> ) saya	3,64	Kuat
<b>Rata-Rata</b>		3,75	Kuat

Pemimpin Hotel Sulawesi Gorontalo dapat memberikan fasilitas yang tepat untuk karyawannya dan mengatasi masalah yang dihadapi karyawan tersebut di hotel, contohnya saat karyawan melapor ada kendala di tempat kerjanya, pemimpin langsung bertindak cepat untuk mengatasi masalah tersebut, karena pemimpin paham apa dampak dari kendala-kendala tersebut bagi karyawannya.

## 4. Affective Commitment

Tabel 9 Affective Commitment

No	Pernyataan	Rata-Rata	Ket.
29	Saya berpikir bahwa tidak mudah bagi saya untuk merasa terikat dengan pekerjaan lain seperti keterikatan yang sekarang saya rasakan dengan Hotel Sulawesi Gorontalo	3,64	Kuat
31	Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah Hotel Sulawesi Gorontalo adalah masalah saya juga	3,55	Kuat
32	Saya merasakan rasa memiliki terhadap Hotel Sulawesi Gorontalo	3,59	Kuat
33	Saya dengan bangga mendiskusikan Hotel Sulawesi Gorontalo dengan orang-orang di luar hotel	3,57	Kuat
34	Saya merasa seperti bagian dari keluarga di Hotel Sulawesi	3,77	Kuat

	Gorontalo		
35	Saya merasa terikat secara emosional dengan Hotel Sulawesi Gorontalo	3,45	Kuat
<b>Rata-Rata</b>		3,60	Kuat

Karyawan Hotel Sulwaesi Gorontalo merasakan ada hubungan kekeluargaan yang saling peduli dan membangun satu sama lain terhadap sesama rekan kerja lainnya dan terhadap pemimpin, contohnya jika ada karyawan yang sedang sakit, pemimpin memberikan kepeduliannya dengan menanyakan keadaannya dan membantunya layaknya seorang keluarga, pemimpin ramah terhadap karyawannya, dan menekankan hubungan yang saling menghormati dan profesional

### 5. Uji R-square

Tabel 6 R Square

Variabel Laten	R Square
<i>Affective Commitment (Y)</i>	0.597
<i>Leader-Member Exchange (Z)</i>	0.562

Dari tabel 6 di atas, dapat dilihat bahwa *R-square* untuk variabel *Affective Commitment* sebesar 0.597 berarti bahwa 59.7% dari data ini mendukung model strukturnya. Sedangkan nilai *R-square* untuk variabel *Ethical Leadership* dan *Empowering Leadership* terhadap *Leader-Member Exchange (LMX)* sebesar 0.562, berarti bahwa 56.2% data ini mendukung model strukturalnya.

Tabel 10 Total Effects

Variabel Laten	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Ethical Leadership (X1) -> Affective Commitment (Y)	0.129	0.139	0.094	<b>1.378</b>	0.168
Ethical Leadership (X1) -> Leader-Member Exchange (Z)	0.740	0.738	0.096	<b>7.686</b>	0.000
Empowering Leadership (X2) -> Affective Commitment	0.722	0.743	0.082	<b>8.811</b>	0.000

ent (Y)					
Leader-Member Exchange (Z) -> Affective Commitment (Y)	-0.038	0.147	0.111	<b>0.344</b>	0.731
Empowering Leadership (X2) -> Leader-Member Exchange (Z)	0.029	0.109	0.081	<b>0.355</b>	0.722

Dari tabel 7 dapat dilihat bahwa:

#### 1. Ethical Leadership berpengaruh terhadap Affective Commitment

Dari hasil output PLS di atas menunjukkan bahwa hipotesis pertama tidak dapat diterima, karena Hasil perhitungan *Ethical Leadership* terhadap *Affective Commitment* menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 1.378 yang berarti lebih kecil dari 1.96. Artinya semakin baik *Ethical Leadership* yang diterapkan oleh pemimpin Hotel Sulawesi Gorontalo maka belum tentu *Affective Commitment* karyawan juga akan semakin meningkat.

#### 2. Empowering Leadership berpengaruh terhadap Affective Commitment

Dari hasil output PLS di atas menunjukkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima, karena Hasil perhitungan *Empowering Leadership* terhadap *Leader-Member Exchange* menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 8.811 yang berarti lebih besar dari 1.96. Artinya semakin baik *Empowering Leadership* yang diterapkan oleh pemimpin Hotel Sulawesi Gorontalo maka *Affective Commitment* karyawan juga akan semakin meningkat.

#### 3. Ethical Leadership berpengaruh terhadap Leader-Member Exchange (LMX)

Dari hasil output PLS di atas menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dapat diterima, karena Hasil perhitungan *Ethical Leadership* terhadap *Leader-Member Exchange* menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 7.686 yang berarti lebih besar dari 1.96. Artinya semakin baik *Ethical Leadership* yang diterapkan oleh pemimpin Hotel Sulawesi Gorontalo maka hubungan *Leader-Member Exchange (LMX)* juga akan semakin meningkat.

#### **4. Empowering Leadership berpengaruh terhadap Leader-Member Exchange (LMX)**

Dari hasil output PLS di atas menunjukkan bahwa hipotesis keempat tidak dapat diterima, karena Hasil perhitungan *Empowering Leadership* terhadap *Leader-Member Exchange* menunjukkan nilai *T Statistics* sebesar 0.355, yang berarti lebih kecil dari 1.96. Artinya semakin baik *Empowering Leadership* yang diterapkan oleh pemimpin Hotel Sulawesi Gorontalo maka belum tentu hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) juga akan semakin meningkat.

#### **5. Leader-Member Exchange (LMX) memediasi variabel Ethical Leadership dan variabel Affective commitment**

Dari hasil output PLS di atas menunjukkan bahwa hipotesis kelima dapat diterima, yang artinya *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak dapat memediasi variabel *Ethical Leadership* dan *Affective Commitment*, Karena walaupun nilai *T Statistics* perhitungan *Ethical Leadership* terhadap *Leader-Member Exchange* di atas 1.96 namun perhitungan *Leader-Member Exchange* terhadap *Affective Commitment* di bawah 1.96. Artinya semakin baik *Ethical Leadership* yang diterapkan oleh pemimpin Hotel Sulawesi Gorontalo maka hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) juga akan semakin meningkat, namun peningkatan tersebut belum tentu meningkatkan *Affective Commitment* karyawan.

#### **6. Leader-Member Exchange (LMX) memediasi variabel Empowering Leadership dan variabel Affective Commitment**

Dari hasil output PLS di atas menunjukkan bahwa hipotesis keenam tidak dapat diterima, yang artinya *Leader-Member Exchange* tidak dapat menjadi variabel *intervening* antara *Empowering Leadership* dan *Affective Commitment*, Karena nilai *T Statistics* perhitungan *Empowering Leadership* terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap *Affective Commitment* di bawah 1.96. Artinya semakin baik *Empowering Leadership* yang diterapkan oleh pemimpin Hotel Sulawesi Gorontalo tidak berpengaruh terhadap *Affective Commitment* karyawan melalui hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX), justru *Empowering Leadership* memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap *Affective Commitment*

## **1. Kesimpulan**

Penelitian ini menguji analisa pengaruh *Ethical* dan *Empowering Leadership* terhadap *Affective Commitment* dengan *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagai variabel *intervening* di Hotel Sulawesi Gorontalo. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Ethical Leadership* tidak mempunyai pengaruh terhadap *Affective Commitment* pada Hotel Sulawesi Gorontalo
2. *Empowering Leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *Affective Commitment* pada Hotel Sulawesi Gorontalo
3. *Ethical Leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pada Hotel Sulawesi Gorontalo
4. *Empowering Leadership* tidak mempunyai pengaruh terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) pada Hotel Sulawesi Gorontalo
5. *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak berperan memediasi *Ethical Leadership* dan *Affective Commitment* pada Hotel Sulawesi Gorontalo
6. *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak berperan memediasi *Empowering Leadership* dan *Affective Commitment* pada Hotel Sulawesi Gorontalo

## **2. Saran**

1. agar penerapan *ethical leadership* berjalan lebih baik, disarankan pemimpin lebih banyak menghabiskan waktu bersama karyawan-karyawan lingkaran dalam yang banyak berinteraksi dengan pemimpin untuk mengetahui kebutuhan mereka dan mendorong supaya karyawan-karyawan lingkaran dalam tersebut untuk juga menghabiskan waktu bersama dengan karyawan-karyawan lainnya yang jarang berinteraksi dengan pemimpin, mencari tau kebutuhan karyawan dan menyampaikan masalah tersebut ke pemimpin. Lebih baik pemimpin memperhatikan kebutuhan karyawan terlebih dahulu sebelum bertindak/memutuskan sesuatu.
2. agar penerapan *empowering leadership* berjalan lebih baik, disarankan pemimpin lebih melibatkan karyawan, menanyai pendapat karyawan, terutama untuk pembuatan keputusan yang akan mempengaruhi karyawan.

3. agar penerapan *Leader-Member Exchange* (LMX) berjalan lebih baik, disarankan pemimpin lebih banyak menghabiskan waktu bersama karyawan-karyawan lingkaran dalam yang banyak berinteraksi dengan pemimpin untuk mengetahui masalah yang sedang mereka hadapi dan mendorong supaya karyawan-karyawan lingkaran dalam tersebut untuk menghabiskan waktu bersama dengan karyawan-karyawan lainnya yang jarang berinteraksi dengan pemimpin, mencari tau masalah apa yang sedang mereka hadapi dan menyampaikan masalah tersebut ke pemimpin.
4. agar penerapan *affective commitment* dapat berjalan lebih baik, disarankan agar pemimpin mengadakan acara-acara kebersamaan yang dapat membuat karyawan semakin akrab dan merasa terikat secara emosional dengan hotel.
5. Pada penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara *Employee Psychological Empowerment* dan *Organizational Commitment* dengan *Employee Satisfaction* sebagai variabel *Intervening* (Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P., 2014). Oleh karena itu agar penelitian selanjutnya menghasilkan karya ilmiah yang lebih baik, maka peneliti memberikan saran, menggunakan variabel *Employee Satisfaction* sebagai variabel *intervening* pada pengaruh *Employee Psychological Empowerment* terhadap *Affective Commitment*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Birra A. F. (2016). *Tokopedia Bongkar Rahasia Kesuksesan Bisnisnya*. Retrieved July 13, 2017, from <http://www.jawapos.com/read/2016/04/14/23874/tokopedia-bongkar-rahasia-kesuksesan-bisnisnya>
- Haryadi, (2017). *Daftar Kasus Korupsi yang Pernah Diusut Novel Baswedan*. Retrieved May 26, 2017, from <http://www.tribunnews.com/nasional/2017/04/11/daftar-kasus-korupsi-yang-pernah-diusut-novel-baswedan>
- Hassan, S., Mahsud, Yuki, Prussia (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146. doi:10.1108/02683941311300252
- Nugroho, (2017), *Kasus e-KTP: Rp 2,3 T Kerugian Negara, 2 Tersangka dan 280 Saksi*. Retrieved May 26, 2017, from <https://news.detik.com/berita/d-3442042/kasus-e-ktp-rp-23-t-kerugian-negara-2-tersangka-dan-280-saksi>
- Nurindrasari, (2017). *Krisis Kepemimpinan di Indonesia*. Retrieved May 26, 2017, from [http://www.kompasiana.com/melinanurins8/krisis-kepemimpinan-di-indonesia\\_580cea24927e611c2a8c4b3f](http://www.kompasiana.com/melinanurins8/krisis-kepemimpinan-di-indonesia_580cea24927e611c2a8c4b3f)
- Umar, Husein. 2003. *Metologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. (2007). *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.