

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN ETIS, KOMITMEN NORMATIF, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PERFORMA PEKERJA DI YAYASAN XYZ

Thania Alatas^{1)*}, Daniel Ong Kim Kui²⁾, Rudy Pramono³⁾

¹⁾ Intern in Contractor Company, Indonesia

^{2,3)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

e-mail: thanielatas@gmail.com

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan etis, komitmen normatif dan motivasi kerja terhadap performa pekerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data dikumpulkan untuk menguji hipotesis dan menggunakan *purposive sampling* dimana responden adalah pekerja di yayasan XYZ. Sampel penelitian ini berjumlah 120 responden. Metode analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *software Smart PLS 4.0*. Hasil penelitian ini mendapati bahwa gaya kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap performa pekerja di yayasan XYZ. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan etis yang diterapkan akan dapat meningkatkan performa pekerja, sedangkan komitmen normatif tidak berpengaruh positif pada performa pekerja di yayasan XYZ. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak berpengaruh terhadap performa pekerja, naik turunnya komitmen normatif tidak dapat mempengaruhi performa pekerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap performa pekerja di yayasan XYZ, artinya semakin besar motivasi kerja akan dapat meningkatkan performa seorang karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Etis; Komitmen Normatif; Motivasi Kerja; Performa Pekerja

ABSTRACT

This research aims to identify the influence of ethical leadership, normative commitment and work motivation on employee performance. This research uses quantitative methods. Data was collected to test the hypothesis and used purposive sampling where the respondents are workers at the XYZ foundation. The sample for this research consisted of 120 respondents. The statistical analysis method used in this research is Smart PLS 4.0 software. This research found that the ethical leadership style has a positive effect on the performance of workers at the XYZ foundation. This shows that the better ethical leadership implemented will be able to improve employee performance, while normative commitment does not have a positive effect on employee performance at the XYZ foundation. The results of this research also show that normative commitment has no effect on worker performance, the rise and down of normative commitment cannot affect worker performance, and work motivation has a positive effect on worker performance at the XYZ foundation, meaning that the greater work motivation will be able to improve an employee's performance.

Keywords: Ethical Leadership Style; Normative Commitment; Work Motivation; Employee Performance

PENDAHULUAN

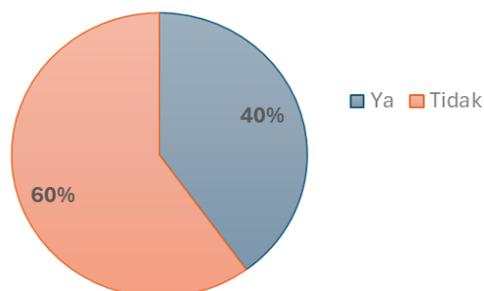
Kualitas sumber daya manusia memegang peranan penting bagi tercapainya tujuan suatu organisasi. Dalam organisasi, masalah kualitas sumber daya manusia selalu mendapatkan perhatian khusus, karena peran dan kedudukan sumber daya manusia sangat penting bagi kemajuan organisasi. SDM sangat berperan penting dalam pemenuhan tujuan perusahaan terutama dalam peningkatan kerja. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas, dapat membawa kelancaran aktivitas organisasi dan kinerja organisasi dapat ditingkatkan (Indrayanti, 2019). Tujuan organisasi dapat dicapai melalui sumber daya manusia, maka dari itu sumber daya manusia seharusnya memberikan kontribusi kerja sebesar-besarnya. Tak hanya itu, sumber daya manusia juga harus digerakkan untuk menghasilkan komitmen yang semaksimal mungkin. Komitmen yang tinggi masih menjadi pertanyaan di organisasi termasuk yayasan yang perlu segera diketahui penyebabnya.

Menurut Suryoadi (2012) performa pekerja yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan, semakin banyak pekerja yang mempunyai performa yang tinggi, maka secara keseluruhan akan meningkat kinerja perusahaan sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. Namun performa pekerja di dalam suatu organisasi tidak selalu mengalami peningkatan, terkadang performa pekerja mengalami peningkatan, terkadang performa pekerja mengalami penurunan. Terciptanya performa pekerja dapat berlangsung apabila organisasi mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan pekerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal sehingga pekerja dapat memberikan kontribusi yang positif.

Salah satu faktor penentu performa pekerja yaitu kepemimpinan etis. Etika menjadi dasar pemikiran tentang pondasi moral bagi perilaku individu dalam organisasi. Setiap karyawan yang berada dalam suatu organisasi perlu menunjukkan perilaku yang sesuai dengan norma-norma etika yang baik selama bekerja. Dalam konteks ini, moralitas merujuk pada tindakan-tindakan yang bersifat spontan, seperti sikap empati dan kepribadian yang besar (Kumorotomo, 2018).

Proses pemahaman etika bagi bawahan dapat difasilitasi oleh kepemimpinan etis, di mana para pemimpin menetapkan norma sebagai dasar untuk tindakan, perilaku, dan keputusan. Pemimpin etis adalah contoh nyata dari perilaku etis, membimbing bawahan dalam membuat keputusan yang etis (Brown *et al.*, 2005). Kemudian, Syahrani *et al.* (2022) mengusulkan bahwa kepemimpinan etis dapat mengatasi tantangan terkait nilai dan membimbing karyawan dalam mengembangkan kesadaran moral dan penalaran etis. Sari (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan etis mengurangi berbagai pelanggaran etika dan tuntutan etika dalam sebuah organisasi, mendorong perilaku normatif (Peng & Kim, 2020). Lebih lanjut Karim *et al.* (2019) menyoroti pentingnya kemampuan kepemimpinan dalam menyebarkan keyakinan, nilai, dan norma melalui pengambilan keputusan dan perilaku. Kepemimpinan etis adalah sebagai contoh dari peran moral organisasi.

Melalui data yang telah dihimpun pada pra survei dengan memberikan empat pertanyaan, maka didapatkan hasil 16 dari 26 karyawan merasakan bahwa mereka tidak puas dengan gaji pokok yang didapatkan dari bekerja dengan yayasan. Satu hal ini sangat krusial mengingat gaji pokok yang didapatkan dijadikan sebagai mata pencaharian oleh pekerja. Empat pertanyaan pra survei dengan pilihan jawaban ya atau tidak dijalankan dan hasil yang didapatkan dari kuesioner pra survei adalah bahwa tidak terlalu banyak pekerja yayasan yang merasakan bahwa komitmen normatif dapat mereka peroleh melalui gaji pokok dan bersedianya para pekerja untuk memiliki keterikatan dengan yayasan.

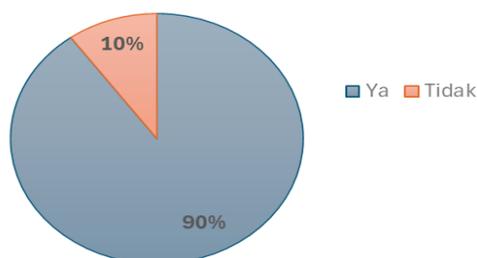


Gambar 1. Kepuasan Karyawan Yayasan Terhadap Gaji Yang Dibayarkan

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner pra survei/eksplorasi, 2023

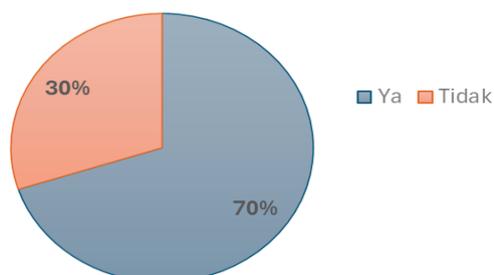
Menurut data keuangan tahunan yayasan XYZ yang terdaftar di *website* resmi yayasan, tertera bahwa biaya gaji karyawan mengalami penurunan dari yang semula 2,7 miliar di tahun 2021 turun menjadi 1,4 miliar di tahun 2022. Suatu yayasan yang bergantung kepada donatur utama tentunya bukan sebagai tempat untuk mencari pendapatan dalam jumlah sebagaimana diharapkan jika bekerja di perusahaan yang berorientasi laba. Dari penurunan biaya gaji dalam laporan keuangan ini dapat memantik sebuah pertanyaan, jika bukan karena gaji maka apakah ada keterikatan normatif antara karyawan dengan bekerja pada yayasan yang bergerak dalam melayani serta mengurus anak-anak penderita kanker.

Selanjutnya pra survei juga dilakukan sehubungan dengan pertanyaan yang berkaitan dengan kepemimpinan organisasi dan juga komitmen organisasi, yang terdiri dari dua pertanyaan yaitu, apakah pekerja merasa puas dengan kepemimpinan yang dijalankan oleh yayasan serta apakah pekerja memiliki komitmen untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih lama lagi dengan yayasan.



Gambar 2. Kepuasan Karyawan Dengan Kepemimpinan Yang Dijalankan Yayasan

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner pra survei/eksplorasi, 2023



Gambar 3. Kepuasan Karyawan Dengan Kepemimpinan Yang Dijalankan Yayasan

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner pra survei/eksplorasi, 2023

Hasil yang didapatkan dari pra survei menunjukkan bahwa 90% pekerja merasa puas dengan kepemimpinan yang dijalankan oleh Yayasan dan sebanyak 70% memiliki komitmen untuk terus bekerja dengan yayasan dalam jangka waktu yang lama. Berdasarkan dua pertanyaan di atas maka dapat terlihat bahwa kepemimpinan yang dijalankan oleh yayasan bisa dikatakan

baik sehingga tercipta rasa komitmen normatif untuk terus berdedikasi dalam bekerja dengan yayasan.

Penelitian ini ingin lebih jauh memeriksa hal apa yang harus menjadi perhatian bagi pimpinan yayasan dimana terdapat keadaan yang meskipun pekerja merasa tidak puas dengan gaji pokoknya bisa tetap dan lebih meningkatkan performa kerjanya seperti dapat bekerja dengan lebih tepat waktu dan melayani anak-anak yang dipercayakan dengan baik dan sesuai kebutuhan yang telah ditentukan yayasan. Penelitian ini dilakukan berlandaskan rasa ingin tahu terhadap faktor kepemimpinan etis yang diterapkan yayasan XYZ kepada pekerja yang rata-rata sudah bekerja lama bersama yayasan dan masih bertahan sampai saat ini. Mengingat pentingnya yayasan ini sebagai gerakan dan wadah yang melayani banyak anak-anak balita di Indonesia yang mengidap kanker, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk dapat mengungkapkan apakah variabel Kepemimpinan Etis memiliki dampak yang besar terhadap Komitmen Normatif sehingga terciptanya motivasi kerja yang mempengaruhi performa pekerja di yayasan XYZ. Studi ini penting mengingat misi yayasan yang begitu mulia ini bergantung pada para karyawan yang bekerja melayani anak-anak penderita kanker yang dipercayakan ke yayasan beserta harapan orang tua mereka, dan hal itu dipengaruhi pula oleh faktor kepemimpinan di yayasan sampai bagaimana orang-orang bekerja di sana dengan tetap berkomitmen meskipun gajinya yang diperoleh dipandang tidak memuaskan. Oleh karena itu studi ini ingin menguji pengaruh gaya kepemimpinan etis, komitmen normatif dan motivasi kerja terhadap performa pekerja di yayasan XYZ.

TINJAUAN PUSTAKA

Ethical Leadership

Ethical Leadership (EL) adalah menetapkan nilai-nilai etis sebagai standar (Eisenbeiss, 2012) dan berfokus pada dimensi moral dalam aspek personal dan administratif kepemimpinan (Ozbag, 2016). Kepemimpinan demikian berusaha untuk mempromosikan perilaku yang sesuai dengan norma (Peng & Kim, 2020), merujuk kepada Brown *et al.* (2005) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai perilaku yang sesuai dengan norma yang ditunjukkan dalam tindakan individu dan hubungan interpersonal dengan tujuan mengembangkan perilaku pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan proses pengambilan keputusan. Krisharyuli *et al.* (2020) mengusulkan adanya karakteristik yang membedakan setiap teori kepemimpinan yang ada, meskipun terdapat nilai-nilai positif yang hampir sama dan menawarkan konstruksi kepemimpinan etis berdasarkan nilai-nilai budaya.

Definisi kepemimpinan etis mencakup dua aspek, yaitu aspek moral personal dan pemimpin. Sementara yang pertama ditunjukkan melalui karakteristik personal, disposisi, dan motivasi altruistik, yang terakhir ditunjukkan melalui upaya proaktif. Dalam konteks aspek moral pemimpin, ini dapat ditunjukkan melalui komunikasi yang bertujuan untuk memengaruhi perilaku etis pengikut, seperti menjadi contoh, menyampaikan pesan etis, dan menggunakan sistem penghargaan perilaku karyawan menunjukkan nilai-nilai pro-sosial yang dikombinasikan dengan ekspresi emosi moral (Banks *et al.*, 2021).

Self-Determination Theory (SDT)

Pada tahun 1985, Richard Ryan dan Edward Deci mengembangkan Teori Penentuan Diri (*Self-Determination Theory/SDT*) sebagai sebuah kerangka teoritis komprehensif yang berfokus pada bagaimana perilaku manusia berkembang dan berfungsi dalam konteks sosial. SDT menekankan pentingnya motivasi, yaitu dorongan atau energi yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas, dalam mempertahankan serta mengubah perilaku. Teori ini membedakan dua jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsik (motivasi otonom) dan motivasi ekstrinsik atau motivasi yang terkontrol (Ryan & Deci, 2000). Dalam kerangka *Self-Determination Theory* (SDT), tugas yang mendorong secara intrinsik adalah tugas yang dianggap menarik,

menyenangkan, dan dilakukan secara sukarela oleh individu. Motivasi intrinsik dipahami sebagai sesuatu yang timbul dari dorongan internal diri sendiri. Sedangkan ekstrinsik adalah salah satu bentuk motivasi eksternal di mana individu menjalankan tugas karena imbalan atau hukuman yang ada dalam lingkungan (Ryan & Deci, 2000).

Normative Commitment

Menurut Aminizadeh *et al.* (2021), *Normative Commitment* (NC) adalah salah satu komponen dari komitmen organisasi. Ini mencerminkan kewajiban moral atau rasa terhutang budi terhadap organisasi. Hal ini melibatkan tekad seseorang untuk memenuhi kewajiban-kewajiban mereka terhadap organisasi dan sering diperkuat melalui pertukaran sumber daya yang bernilai (Feng *et al.*, 2018). NC juga mencakup perasaan kewajiban untuk tetap bersama organisasi (Suzuki & Hur, 2019), dan berakar dalam pola-pola etika, pertimbangan moral, serta berbagai pemicu tindakan sehari-hari individu yang semuanya erat kaitannya dengan nilai-nilai mereka.

Job Performance

Mengacu pada gagasan tentang pelayanan publik, sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, pelayanan publik didefinisikan sebagai kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam konteks pemenuhan kebutuhan layanan atas barang, jasa, dan layanan administrasi yang disediakan oleh penyedia layanan publik. Kinerja kerja, seperti yang disarankan oleh Pidd (2012) melibatkan pengembangan kinerja kerja individu dalam konteks tujuan dan tugas organisasi. Miao *et al.* (2018) mendefinisikan kinerja kerja sebagai tindakan dan perilaku yang dikendalikan oleh karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi, sementara Johari *et al.* (2018) melihatnya dipengaruhi oleh berbagai faktor lainnya.

Dalam lingkup pelayanan publik, kinerja tidak hanya mencakup keahlian tugas, tetapi juga perilaku kewarganegaraan organisasi. Dari perspektif *New Public Service* (NPS), kinerja kerja individu personel dikembangkan berdasarkan paradigma pelayanan dan kewarganegaraan dalam sistem tata kelola demokratis. Ini melibatkan perilaku karyawan dan hasil kerja yang ditujukan untuk perbaikan organisasi, sebagaimana dicatat oleh (Schwarz *et al.*, 2020).

Hubungan Ethical Leadership terhadap Public Service Motivation dan Normative Commitment

Peter M. Blau mengembangkan teori perilaku yang sesuai secara normatif memiliki peran penting dalam membentuk etika para pengikut melalui berbagai cara, termasuk memberikan contoh yang baik, menyampaikan pesan-pesan etika, dan menerapkan sistem penghargaan. Interaksi dan komunikasi dalam sebuah kelompok, sebagaimana dijelaskan dalam konsep pertukaran sosial, berkontribusi dalam proses ini. Menurut teori pertukaran Antara Pemimpin dan Anggota (LMX), kehadiran pemimpin yang etis mendorong bawahan untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan standar etika (Potipiroon & Faerman, 2016). Kepemimpinan etis juga memengaruhi kualitas hubungan LMX dan motivasi karyawan (Syahrani *et al.*, 2022). Hubungan LMX yang berkualitas tinggi lebih mungkin menghasilkan karyawan yang termotivasi (Babic, 2014). Kepemimpinan etis dapat memengaruhi motivasi melalui faktor-faktor seperti pertimbangan dan kesadaran moral (Potipiroon & Ford, 2017). Pada akhirnya, hubungan antara kepemimpinan dan Motivasi Layanan Publik (PSM) memiliki arti penting, menyoroti pentingnya kepemimpinan etis dalam membentuk motivasi dan perilaku etis karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: *Ethical Leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Performance*.

Interaksi dengan pemimpin yang menunjukkan perilaku etis dapat menginspirasi karyawan untuk sejalan dengan kepemimpinan berdasarkan karakter dan prinsip moral, mendorong integritas (Potipiroon & Ford, 2017). Kepemimpinan etis didasarkan pada penetapan standar etis

bagi karyawan. Lotfi *et al.* (2018), memastikan bahwa nilai-nilai moral menjadi dasar komitmen normatif (Danish *et al.*, 2020). Perasaan kewajiban yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil interaksi dengan para pemimpin demikian juga turut berkontribusi pada komitmen ini (Bahadori *et al.*, 2021). Pertukaran antara pemimpin dan bawahan mendorong peningkatan kesadaran di kalangan bawahan, yang menjadi dasar untuk memperkuat komitmen normatif (Sheraz, 2020). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: *Commitment Normative* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Performance*.

Hubungan *Public Service Motivation* yang memediasi *The Influence of Ethical Leadership* terhadap *Job Performance*

Para pemimpin memainkan peran penting dalam memberikan panduan dan landasan etis bagi bawahan agar dapat bertindak secara mandiri. Berbagai bukti menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap Motivasi Layanan Publik (PSM) (Belle & Cantarelli, 2018). Posisi kepemimpinan dapat mendorong PSM dan pada akhirnya memengaruhi kinerja kerja (Schwarz *et al.*, 2020). Perilaku etis yang ditunjukkan oleh para pemimpin secara langsung dan positif mempengaruhi PSM karyawan (Li & Bao, 2020).

Kepemimpinan dapat memupuk kepercayaan, rasa hormat, dan loyalitas yang kuat, yang mendorong karyawan dalam pekerjaan mereka (Cregan *et al.*, 2009). Penelitian oleh Byun *et al.* (2018), Kia *et al.* (2019) dan Walumbwa *et al.* (2012) menyarankan bahwa kepemimpinan etis memiliki dampak langsung pada kinerja kerja karyawan, bahkan dalam ketiadaan imbalan eksternal, karena karyawan membuat pilihan yang rasional secara moral dalam pekerjaan mereka. Studi oleh Miao *et al.* (2018) menunjukkan pengaruh langsung PSM pada kinerja kerja.

Selain itu, penelitian oleh Feng *et al.* (2018) menyarankan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja kerja dapat dimediasi melalui motivasi. Schwarz *et al.* (2020) mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan etis secara signifikan dan positif terkait dengan PSM, yang pada gilirannya mendorong kinerja kerja yang lebih baik. Kepemimpinan etis memupuk perilaku normatif di kalangan bawahan, berfungsi sebagai motivasi intrinsik bagi karyawan untuk menjalankan fungsi pelayanan publik mereka (Potipiroon & Ford, 2017). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: *Work Motivation* mempunyai pengaruh positif terhadap *Job Performance*.

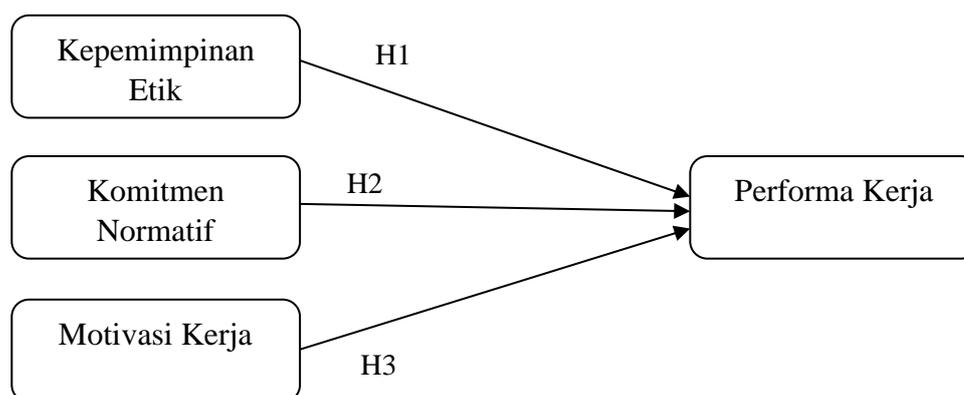
Selanjutnya kepemimpinan etis memainkan peran yang signifikan dalam mendorong perilaku etis di kalangan karyawan dalam organisasi. Penelitian oleh Ahn *et al.* (2016) menunjukkan bahwa pertukaran nilai dapat menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis memengaruhi kinerja kerja. Huang & Paterson (2017) juga menekankan dampak positif kepemimpinan etis terhadap kinerja kerja karyawan. Kepemimpinan etis memupuk kepercayaan dan memfasilitasi pengambilan keputusan moral, mengurangi kemungkinan karyawan berperilaku tidak etis, seperti meninggalkan pekerjaan atau melenceng dari peran mereka sebagai pelayan publik yang empatik.

Posisi seorang pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap komitmen karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh studi (Al-Sada *et al.*, 2017). Perilaku kepemimpinan adalah faktor signifikan dalam menjelaskan perubahan dalam komitmen karyawan di layanan publik (Syahrani *et al.*, 2022). Kepemimpinan etis ditandai dengan menghormati norma-norma etis, nilai-nilai, dan martabat kerja melalui komunikasi interaktif dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi (Wu *et al.*, 2021).

Kepemimpinan etis berperan sebagai contoh dalam mengembangkan komitmen pengikut, seperti yang terlihat dalam penelitian oleh (Abuzaid, 2018; Sharma *et al.*, 2019). Telah dilaporkan bahwa kepemimpinan etis memengaruhi komitmen normatif, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian seperti (Abuzaid, 2018; Danish *et al.*, 2020; Lotfi *et al.*, 2018; Sheraz, 2020).

Kepemimpinan etis menetapkan standar moral untuk komitmen normatif. Nilai-nilai etis dan moral, seperti yang dipromosikan oleh De Araujo & Lopes (2015), dan Tamer (2021) berkontribusi pada komitmen normatif dan kinerja kerja individu.

Ketika bawahan menganggap pemimpin mereka sebagai sosok yang kredibel, mereka cenderung berkomitmen dan siap untuk bekerja untuk organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Ohemeng *et al.* (2018). Komitmen juga dilaporkan memediasi pengaruh pemimpin terhadap kinerja kerja individu, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian oleh (Ribeiro *et al.*, 2021).



Gambar 4. Model Penelitian
Sumber: Author (2023)

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan paradigma positivisme dengan pendekatan kuantitatif. Desain yang digunakan survei di mana rancangan penelitian yang berfokus pada pengumpulan data empiris menggunakan kuesioner, analisis statistik, dan penyusunan kesimpulan berdasarkan bukti empiris yang ditemukan selama penelitian. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 120 yang diperoleh dengan teknik *sampling* menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah pekerja yang sudah bekerja lebih dari lima bulan dan bersedia menjadi responden. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner yang mengukur *variable* kepemimpinan etis komitmen *normative*, motivasi kerja, performa pekerja yang dikembangkan oleh (Syahrani *et al.*, 2022). Kuesioner menggunakan skala *Likert* 1–5 yang disebarkan ke responden dengan *google form*. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan didukung *software* pengolah data *Smart PLS*. Setelah data terkumpul tahap analisis data dimulai dengan pengujian validitas untuk menguji kuesioner dalam beberapa tahap: *Content Validity*, *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Discriminant Validity*, dan *Outer loading*. Setelah *instrument* dan data yang dikumpulkan memenuhi kriteria yang ditentukan, selanjutnya dilakukan pengujian model *structural* atau *inner model* menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS) untuk menguji hipotesis dalam penelitian, model struktural dan evaluasi, nilai *R-square* dan melakukan interpretasi pengaruh antar *variable*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas *pre-test* terhadap kuesioner dilakukan secara konvergen. Dimana pengertian dari validitas konvergen menurut Hair *et al.* (2019) yaitu untuk menguji serta membuktikan hubungan positif antara variabel melalui jalur yang sama dengan mengetahuinya berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Loading Factor* yang telah ditetapkan.

Hasil pengujian kuesioner menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0.7 dan *Loading Factor*nya lebih dari 0.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner telah memenuhi kedua kriteria tersebut, maka dianggap kuesioner *valid* dan bisa digunakan.

Nilai HTMT harus kurang dari 0,9 untuk memastikan validitas diskriminan antara dua konstruk reflektif (Hair *et al.*, 2019). Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi syarat yang ditentukan, yaitu nilai HTMT lebih kecil dari 0,9. Maka bisa disimpulkan bahwa syarat validitas diskriminan sudah dipenuhi oleh seluruh variabel.

Untuk menentukan apakah *instrument* dalam penelitian ini *reliable* atau tidak menggunakan nilai *Cronbach Alpha* > 0,7. Berdasarkan hasil perhitungan seluruh variabel telah memenuhi kriteria di mana semua variabel memiliki nilai di atas 0,7. Variabel gaya kepemimpinan etis memiliki nilai 0,957, oleh karena itu variabel gaya kepemimpinan etis dapat dinyatakan *reliable*. Variabel komitmen normatif memiliki nilai 0,968, oleh karena itu variabel komitmen normatif dapat dinyatakan *reliable*. Lalu, variabel motivasi kerja memiliki nilai 0,935, oleh karena itu variabel motivasi kerja dapat dinyatakan *reliable*. Variabel performa juga memiliki nilai yang melebihi 0,7, yaitu sebesar 0,960, oleh karena itu variabel performa pekerja dapat dinyatakan *reliable*.

Uji Model Struktural

Penilaian model struktural bisa dilakukan evaluasi dengan menggunakan program *SmartPLS* dengan memperhatikan nilai R2 pada setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural (Hair *et al.*, 2019). Hasil dari R2 menunjukkan jumlah varian dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Berikut adalah hasil perhitungan *R-Square* di dalam penelitian ini.

Tabel 1. Nilai R-Square Penelitian Aktual

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Performa Pekerja	0,634	0,625

Sumber: Data Diolah (2023)

Tabel 1 menunjukkan bahwa hasil perhitungan *R-Square* sebesar 0.634 untuk variabel performa pekerja. Artinya variabel gaya kepemimpinan etis, komitmen normatif dan motivasi kerja menjelaskan varian variabel performa pekerja sebesar 63,4% sedangkan sisanya 36,6% adalah variabel lain yang tidak masuk ke dalam model penelitian.

Uji Hipotesis

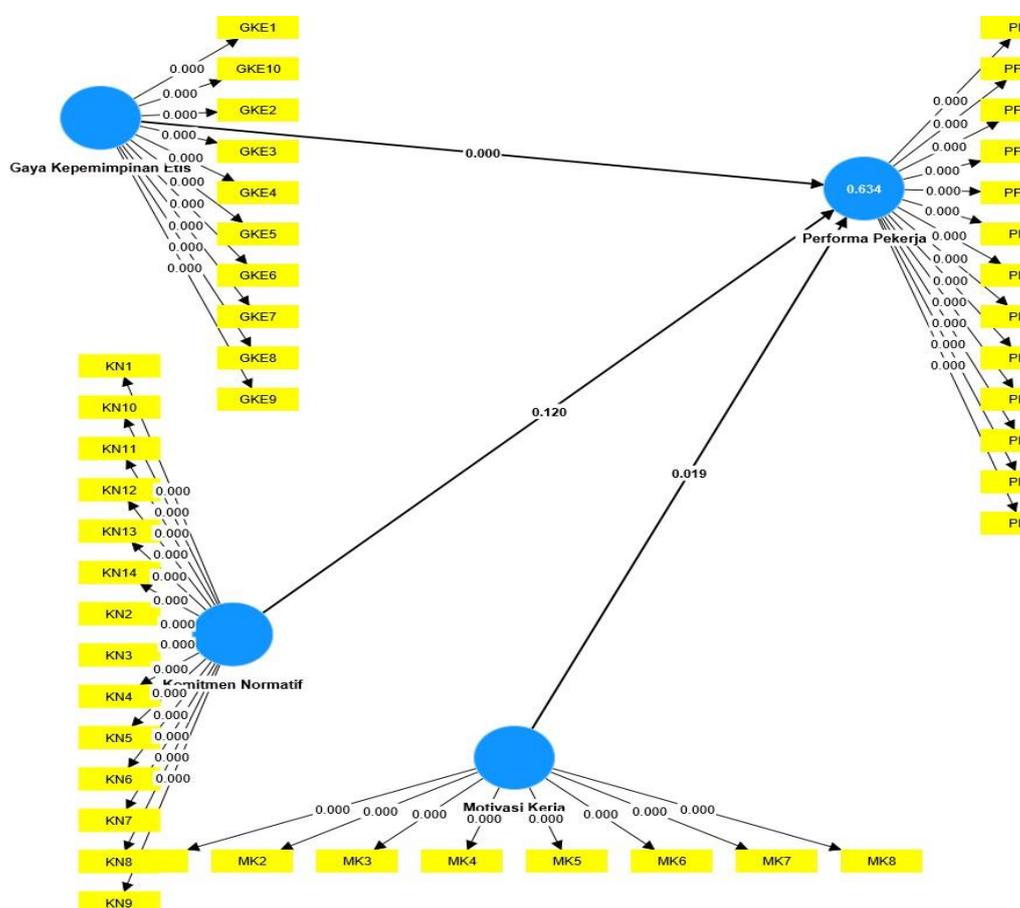
Setelah dilakukan perhitungan *R-Square*, evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel dengan metode *bootstrapping*. Alasan mengapa penelitian ini memakai metode *bootstrap* adalah karena program *SmartPLS* hanya menyediakan metode resampling bootstrap.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	<i>Sample</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Hipotesis
H1: Gaya Kepemimpinan Etik → Performa Pekerja	0.504	0.484	0.143	3.529	0.000	Didukung

Hipotesis	Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T-Statistic	P-Value	Hipotesis
H2: Komitmen Normative → Performa pekerja	0.242	0.267	0.156	1.556	0.120	Tidak didukung
H3: Motivasi kerja → Performa pekerja	0.177	0.179	0.076	2.349	0.019	Didukung

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan metode boothstrapping sebanyak 120 responden pada *SmartPLS 4*, diketahui bahwa hasil pengujian hipotesis didukung apabila T-statistik lebih besar dari T-table 1,65 atau *p-value* nya lebih kecil dari 0.05. Adapun gambaran dari hasil uji hipotesis model struktural dengan menjadikan *t-value* sebagai panduan untuk hasil hipotesis di bawah ini:



Gambar 5. Uji Hipotesis Model Struktural

Hipotesis satu (H1) dengan pernyataan “gaya kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap performa pekerja”. Hipotesis pertama memiliki nilai T-statistik sebesar 3.529 yang berarti lebih dari 1.65. Dengan nilai original *sample* 0.505 sehingga arah dari hasil uji hipotesis yang dilakukan adalah positif. Menurut syarat yang ditentukan maka bisa ditarik kesimpulan hipotesis pertama didukung oleh data, karena gaya kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap performa pekerja.

Hipotesis dua (H2) dengan pernyataan “komitmen normatif berpengaruh positif terhadap performa pekerja”. Hipotesis kedua memiliki nilai T-statistik sebesar 1.556 yang berarti kurang dari 1.65. Dengan nilai *original sample* 0.120. Menurut syarat yang ditentukan maka bisa ditarik

kesimpulan hipotesis kedua tidak didukung data, dengan kata lain komitmen normatif tidak berpengaruh terhadap performa pekerja.

Hipotesis tiga (H3) dengan pernyataan “motivasi kerja berpengaruh positif terhadap performa pekerja”. Hipotesis ketiga memiliki nilai T-statistik sebesar 2.349 yang berarti lebih dari 1.65. Dengan nilai *original sample* 0.019 sehingga arah dari hasil uji hipotesis yang dilakukan adalah positif. Menurut syarat yang ditentukan maka bisa ditarik kesimpulan bahwasanya hipotesis ketiga diterima, dengan kata lain motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel di bawah ini merupakan kesimpulan dari seluruh hasil dari hipotesis pada penelitian yang dilakukan, dimana terdapat empat hipotesis didukung dan tiga hipotesis tidak didukung data.

Tabel 3. Kesimpulan Hipotesis Penelitian

Pengaruh antar Variabel	H	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Etis → Performa Pekerja	H ₁	Didukung
Komitmen normatif → Performa Pekerja	H ₂	Tidak didukung
Motivasi Kerja → Performa Pekerja	H ₃	Didukung

Pembahasan

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis, komitmen normative, dan motivasi kerja terhadap performa pekerja. Hasil uji hipotesis yang sudah dilaksanakan menggunakan metode *bootstrapping* dengan menggunakan program *SmartPLS* 4.0 mengindikasikan bahwa hanya hipotesis kesatu dan ketiga yang bisa didukung atau diterima.

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap performa pekerja

Artinya, semakin baik kepemimpinan etis yang diterapkan akan dapat meningkatkan peforma pekerja pada seorang pekerja. Bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan berdampak signifikan pada peforma pekerja. Artinya, semakin baik kepemimpinan etis, maka dapat mempengaruhi tingkat peforma pekerja. Dengan meningkatnya kepemimpinan etis maka kinerja karyawan juga ikut meningkat. Seluruh indikator yang terdapat di dalam kepemimpinan etis adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dari penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa dengan adanya kepemimpinan etis maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Kepemimpin yang etis akan memperlakukan karyawan dengan cara yang positif maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang penuh kasih dan menjaga kepentingannya (Brown *et al.*, 2019), dan bahwa kepemimpinan etis mempertahankan hubungan karyawannya dengan berinteraksi dan berperilaku positif.

Hipotesis 2: Komitmen normatif berpengaruh positif terhadap performa pekerja

Perilaku yang sesuai secara normatif memiliki peran penting dalam membentuk etika para pengikut melalui berbagai cara, termasuk memberikan contoh yang baik, menyampaikan pesan-pesan etika, dan menerapkan sistem penghargaan. Interaksi dan komunikasi dalam sebuah kelompok, sebagaimana dijelaskan dalam konsep pertukaran sosial berkontribusi dalam proses ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak berpengaruh terhadap performa pekerja, naik turunnya komitmen normatif tidak dapat mempengaruhi performa pekerja.

Hipotesis 3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap performa normatif

Artinya, semakin besar motivasi kerja akan dapat meningkatkan performa seorang karyawan. Selain itu kajian ini juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan

Handayani (2020), bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan berdampak signifikan pada performa pekerja. Artinya, tingginya tingkat motivasi kerja yang dimiliki, maka dapat memengaruhi performa karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan etis, komitmen normatif, dan motivasi kerja terhadap performa pekerja di yayasan XYZ, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap performa pekerja di yayasan XYZ. Hal ini menerangkan bahwa kepemimpinan etis yang mempengaruhi pengikut secara moral dengan tujuan-tujuan yang disepakati bersama dalam menjalankan misi di yayasan XYZ ketika diterapkan akan dapat meningkatkan peforma pekerja.
2. Komitmen normatif tidak berpengaruh positif pada performa pekerja di yayasan XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap untuk bertahan karena alasan-alasan moral dan etis atau disebut komitmen normatif bukan menjadi faktor yang berpengaruh terhadap performa pekerja, naik turunnya komitmen normatif tidak dapat mempengaruhi performa pekerja pada Yayasan XYZ.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif pada performa pekerja di yayasan XYZ, hal ini menunjukkan semakin besar dorongan bagi setiap pekerja untuk melaksanakan tugas-tugasnya di yayasan XYZ atau dengan kata lain semakin besar motivasi kerja yang diberikan akan dapat meningkatkan performa pekerja.

PENGAKUAN

Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengujian beberapa hipotesis, terdapat hipotesis yang dinyatakan berpengaruh dan tidak berpengaruh dalam hubungan yang positif terhadap variabel lainnya yaitu pada gaya kepemimpinan etis dengan performa pekerja (H1), komitmen normatif dengan performa pekerja (H2) serta motivasi kerja dengan performa pekerja (H3). Berikut merupakan hal-hal yang perlu menjadi perhatian untuk yayasan XYZ, yaitu :

1. Indikator gaya kepemimpinan etis yang memiliki nilai paling tinggi adalah “menjadi contoh tentang bagaimana melakukan hal-hal dengan benar sesuai dengan etika” sedangkan indikator yang paling kecil adalah “berdiskusi tentang etika bisnis atau nilai-nilai dengan karyawan”. Hasil ini penting untuk seorang pemimpin agar dapat memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan serta membangun lingkungan perusahaan yang etis. Hal ini tentunya akan mendorong karyawan untuk lebih aktif bekerja dalam perusahaan tersebut dengan perilaku yang etis.
2. Indikator komitmen normatif yang memiliki nilai paling tinggi adalah “sangat puas melihat orang-orang mendapatkan manfaat dari program-program publik” sedangkan indikator yang paling kecil adalah “saya lebih suka melihat pejabat publik melakukan yang terbaik untuk masyarakat, bahkan jika itu merugikan kepentingan saya sendiri”. Oleh karena itu yayasan perlu memberikan stimulus dan motivasi kepada karyawan, sehingga komitmen yang dimiliki oleh karyawan tidak hanya bersifat normatif atau berkelanjutan, tetapi juga komitmen afektif. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen yang sifatnya afektif adalah dengan memberdayakan karyawan, membangun komunikasi interpersonal yang baik, dan menjamin adanya keadilan dalam organisasi.
3. Indikator motivasi kerja yang memiliki nilai paling tinggi adalah “perlakuan yang baik” sedangkan indikator yang paling kecil adalah “ini adalah kesempatan untuk mengecewakan”. Oleh karena itu karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja apabila mereka mendapatkan sesuai jerih payah yang sudah dilakukan.

REFERENSI

- Abuzaid, N. A. (2018). The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 34(3), 187–203. <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2018-0006>
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2016). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, evaluation, ethical performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 457–470. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3030-0>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Aminizadeh, M., Saberinia, A., Salahi, S., Sarhadi, M., Afshar, P. J., & Sheikhbardsiri, H. (2021). Quality of working life and organizational commitment of Iranian pre-hospital paramedic employees during the 2019 novel coronavirus outbreak. *International Journal of Healthcare Management*, 15(4), 36–44. <http://dx.doi.org/10.1080/20479700.2020.1836734>
- Babic, S. (2014). Ethical leadership and leader member exchange (LMX) theory. *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 2014(1), 61–7. <http://dx.doi.org/10.2478/cris-2014-0004>
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 145–156. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0043>
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101–471. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
- Belle, N., & Cantarelli, P. (2018). The role of motivation and leadership in public employees' job preferences: Evidence from two discrete choice experiments. *International Public Management Journal*, 21(2), 191–212. <http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2018.1425229>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., & Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88(3), 44–53. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.004>
- Cregan, C., Bartram, T., & Stanton, P. (2009). Union organising as a mobilising strategy: The impact of social identity and transformational leadership on the collectivist attitudes of

- union members. *British Journal of Industrial Relations*, 47(4), 701–722. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8543.2009.00733.x>
- Danish, R. Q., Hafeez, S., Ali, H. F., Mehta, A. M., Ahmad, M. B., & Ali, M. (2020). Impact of ethical leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior with mediating role of intrinsic motivation. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 25–30. <http://dx.doi.org/10.32479/irmm.9840>
- De Araujo, M. S. G., & Lopes, P. M. P. R. (2015). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *Tékhne*, 12(1), 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.008>
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *Leadership Quarterly*, 23(5), 791–808. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>
- Feng, J., Zhang, Y., Liu, X., Zhang, L., & Han, X. (2018). Just the right amount of ethics inspires creativity: A cross-level investigation of ethical leadership, intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 645–658. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3297-1>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Handayani, M., & Rahmat, W. F. (2020). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan(studi kasus pada PT. FRJ Global Concept, Jepara). *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 27(48), 1–10. <https://ejournal.stiedharmaputra-smg.ac.id/index.php/JEMA/article/view/372>
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Group ethical voice: Influence on ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*, 43(4), 1157–1184. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206314546195>
- Indrayanti. (2019). *Human resources management content and process on employee well-being and job performance: A study in Indonesia public sector*. Nottingham Trent University.
- Johari, J., Shamsudin F. M., Yean, T. F., Yahya, K. K., & Adnan, Z. (2018). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 102–119. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-09-2017-0257>
- Karim, A., Mardhotillah, N. F., & Samadi, M. I. (2019). Ethical leadership tranforms into ethnic: Exploring new leader’s style of Indonesia. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(2), 146–157. <http://dx.doi.org/10.22146/jlo.44625>
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation,

- service climate, and ethical climate. *Personnel Review*, 48(7), 1716–1733.
<http://dx.doi.org/10.1108/PR-12-2018-0514>
- Krisharyuli, M., Himam, F., & Ramdani, Z. (2020). Ethical leadership: Conceptualization and measurement. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(1), 1–17.
<http://dx.doi.org/10.22146/jlo.46929>
- Kumorotomo, W. (2018). *Etika administrasi negara*. Rajawali Pers.
- Li, C., & Bao, Y. (2020). Ethical leadership and positive work behaviors: A conditional process model. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 155–168. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2018-0475>
- Lotfi, Z., Shoorideh, F. A., Mohtashami, J., & Nasiri, M. (2018). Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 726–734.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12607>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2018). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money and Management*, 39(2), 77–85. <http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>
- Ohemeng, F., Asiedu, E. A., & Darko, T. O. (2018). The relationship between leadership style and employee performance: An exploratory study of the Ghanaian public service. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 274–296. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0025>
- Ozbag, G. K. (2016). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 235–242.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019>
- Peng, A. C., & Kim, D. (2020). A meta-analytic test of the differential pathways linking ethical leadership to normative conduct. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 348–368.
<https://doi.org/10.1002/job.2427>
- Pidd, M. (2012). *Measuring the performance of public services*. Principles and Practice.
- Potipiroon, W., & Faerman, S. R. (2016). What difference do ethical leaders make? exploring the mediating role of interpersonal justice and the moderating role of public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171–207.
<http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2016.1141813>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does public service motivation always lead to organizational commitment? examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211–238.
<http://dx.doi.org/10.1177/0091026017717241>
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., de Oliveira, R. T., & Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual

- performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163–2181. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sari, U. T. (2019). The effect of ethical leadership on voice behavior: The role of mediators organizational identification and moderating self-efficacy for voice. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 48–66. <http://dx.doi.org/10.22146/jlo.43771>
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance?. *Public Administration Review*, 80(4), 543–554. <http://dx.doi.org/10.1111/puar.13182>
- Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(6), 712–734. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>
- Sheraz, A. (2020). Ethical leadership, a source of organizational commitment: A Pakistani corporate sector perspective. *City University Research Journal*, 10(1), 121–139. <https://cusitjournals.com/index.php/CURJ/article/view/370>
- Suryoadi, Y. (2012). *Pengaruh pelatihan dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Semarang*. Semarang: Skripsi tidak diterbitkan.
- Suzuki, K., & Hur, H. (2020). Bureaucratic structures and organizational commitment: Findings from a comparative study of 20 European countries. *Journal of Public Management Review*, 22(6), 877–907. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2019.1619813>
- Syahrani, M., Hernawaty, H., & Winarno, A. (2022). The effect of ethical leadership on job performance: The mediating role of public service motivation and normative. *Journal Of Leadership in Organizations*, 4(3), 41– 60. <http://dx.doi.org/10.22146/jlo.70614>
- Tamer, G. (2021). The role of ethical leadership in increasing employees' organizational commitment and performance: The case of healthcare professionals. *Journal of Life Economics*, 8(1), 133–146. <http://dx.doi.org/10.15637/jlecon.8.1.13>
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice, *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>
- Wu, Q., Cherian, J., Samad, S., Comite, U., Hu, H., Gunnlaugsson, S. B., Olah, J., & Sial, M. S. (2021). The role of CSR and ethical leadership to shape employees' pro- environmental behavior in the era of industry 4.0. a case of the banking sector. *Sustainability*, 13(17), 1–20. <http://dx.doi.org/10.3390/su13179773>