

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

4.1 Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis profil responden dan tanggapan responden terhadap indikator yang diajukan mengenai Gaya Kepemimpinan, Pelembagaan Etika, Iklim Kerja Etis dan Sikap Karyawan Terhadap Dilema Etika. Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah beberapa karyawan perusahaan dengan jabatan sebagai staff yang bekerja di Kota Semarang.

Penelitian ini melakukan penyebaran kuesioner ke berbagai perusahaan-perusahaan yang ada di Kota Semarang sebanyak 405 kuesioner. Proses penyebaran kuesioner dilakukan selama 2-3 minggu. Jumlah kuesioner yang kembali kepeneliti sebanyak 395 kuesioner, yang tidak memenuhi kriteria sebanyak 20 kuesioner dan 10 kuesioner tidak kembali.

Tabel 4.1

Proporsi Kuesioner yang digunakan

Keterangan	Jumlah	Persentase %
Kuesioner yang disebar	405	100%
Kuesioner yang kembali	395	98%
Kuesioner yang tidak kembali	10	2%
Kuesioner yang tidak memenuhi kriteria	20	5%
Kuesioner yang digunakan untuk penelitian	375	93%

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Gambaran tentang responden dapat dilihat dari data yang telah diisi oleh responden yang terdiri dari nama perusahaan, masa bekerja, dan bidang/divisinya.

Tabel 4.2

Data Responden Berdasarkan Nama perusahaan, Masa Bekerja dan Bidang/Divisinya

Klasifikasi	Keterangan	Responden	Persentase %
Nama Perusahaan	CV. Anugerah Abadi Polimer	10	2,7%
	CV. Bintang Utama	10	2,7%
	CV. DARAT	10	2,7%
	CV. MC	10	2,7%
	CV. Merapi	10	2,7%
	Orang Tua	10	2,7%
	PT. Andalan Finance Indonesia	10	2,7%
	PT. Bhineka Karya Elektrindo	10	2,7%
	PT. Delta Dunia Sandang Textile	10	2,7%
	PT. Dos Ni Roha Distribution	10	2,7%
	PT. Gunung Mas Indah	10	2,7%
	PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk	10	2,7%
	PT. Indomarco Adi Prima	10	2,7%
	PT. ITRASAL	10	2,7%
	PT. Jasa Marga	10	2,7%
	PT. Justus Kimiaraya	10	2,7%
	PT. Kusuma Kemindo Sentosa	10	2,7%
	PT. Lukie Works Indonesia	10	2,7%
	PT. Sejahtera Mandiri Utama	10	2,7%
	PT. Semarang Indah Era Modern	10	2,7%
	PT. Sinar Mulia Tehnik	10	2,7%
	PT. Surya Madistrindo	10	2,7%
	CV. Pelangi Cemerlang	10	2,7%
	PT. Sai Apparel Industries	10	2,7%
	PT. Ada Perkasa Sahitaguna	10	2,7%
	PT. Jamu Jago	10	2,7%
Bank A	10	2,7%	

	OCBS NISP	10	2,7%
	CV. Weganda Sri Cahya	10	2,7%
	PT Prima Tunggal Mandiri	10	2,7%
	PT Holi Minajaya	10	2,7%
	PT. Libratama Group	10	2,7%
	PT.BPR Jateng	10	2,7%
	CV. Saprotan Utama	10	2,7%
	Bank Maybank	5	1,3%
	Bank Permata	5	1,3%
	PT. Anugerah Olindo Sukses	5	1,3%
	PT. Mandalatama Armada Motor	5	1,3%
	PT. Susan Photo Album	5	1,3%
	PT. World Innovative Telecommunication	5	1,3%
	RSUP dr.Kariadi	5	1,3%
	Total	375	100,0%
Masa Bekerja	> 3 – 10 Tahun	281	74,9%
	> 11 – 18 Tahun	46	12,3%
	> 19 – 26 Tahun	29	7,7%
	> 27 – 34 Tahun	18	4,8%
	> 34 Tahun	1	0,3%
	Total	375	100%
Bidang/Divisi	Akuntansi	47	12,5%
	Keuangan	41	10,9%
	Pemasaran	39	10,4%
	Produksi	31	8,3%
	Administrasi	26	6,9%
	Pembelian	19	5,1%
	Gudang	16	4,3%
	Marketing	16	4,3%
	HRD	15	4,0%
	Operasional	15	4,0%
	Penjualan	11	2,9%
	Pajak	8	2,1%
	Retail Funding RM	8	2,1%
	Pengawasan	7	1,9%
	Analisis	5	1,3%
	Exim	4	1,1%
	Front Office	4	1,1%

Kepala Gudang	4	1,1%
Perencanaan	4	1,1%
Quality Control	4	1,1%
Technical Support	4	1,1%
TMS E	4	1,1%
AO	3	0,8%
Audit	3	0,8%
Checker	3	0,8%
Collector	3	0,8%
IT	2	0,5%
Medis	2	0,5%
Mob.Dana	2	0,5%
Piutang	2	0,5%
RnD	2	0,5%
Warehouse	2	0,5%
Design	1	0,3%
Edp	1	0,3%
EKSPEDISI	1	0,3%
EMB RM	1	0,3%
Engineering	1	0,3%
Hsc	1	0,3%
Kasir	1	0,3%
Kepala counter	1	0,3%
Logistik	1	0,3%
Maintenance	1	0,3%
Manrisk&Fungsi Kepatuhan	1	0,3%
Pengiriman	1	0,3%
Perawat	1	0,3%
Premier Banking	1	0,3%
Printing	1	0,3%
Procurement (Pengadaan)	1	0,3%
Promosi/Branding	1	0,3%
Sekretaris	1	0,3%
Traffic Managent	1	0,3%
Total	375	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan pengumpulan data yang ada di lapangan melalui pengumpulan data dengan kuesioner yang didapat dari responden, maka

diperoleh gambaran mengenai karakteristik responden berdasarkan nama perusahaan, lama bekerja dan bidang/divisinya. Dengan hasil dari tabel 4.2, maka disimpulkan dalam penelitian ini memiliki responden dari berbagai perusahaan yang ada di Kota Semarang, namun tidak semua setiap perusahaan mengisi sesuai jumlah yang ditetapkan yaitu 10 orang, terdapat 7 perusahaan yang mengisi hanya 5 orang saja yaitu Bank Maybank, Bank Permata, PT. Anugerah Olindo Sukses, PT. Mandalatama Armada Motor, PT. Susan Photo Album, PT. World Innovative Telecommunication dan RSUP dr. Kariadi. Selain itu responden yang paling banyak mengisi berdasarkan masa kerja yaitu responden dengan masa kerja antara 3 – 10 tahun sebanyak 281 orang atau 74,9% serta responden yang paling banyak berdasarkan bidang/divisi yaitu pada bidang/divisi akuntansi yaitu sebanyak 47 orang atau 12,5%.

4.1.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran terhadap suatu data sehingga dapat menjadikan sebuah informasi yang lebih jelas dan mudah dipahami. Variabel dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan, Pelembagaan Etika, Iklim Kerja Etis dan Sikap Karyawan Terhadap Dilema Etika. Pengukuran variabel Gaya Kepemimpinan, Pelembagaan Etika, Iklim Kerja Etis diukur dengan skala likert dari skor satu (sangat tidak setuju), skor dua (tidak setuju), skor tiga (netral), skor empat (setuju), dan skor lima (sangat setuju), sedangkan variabel Sikap Karyawan Terhadap Dilema Etika juga menggunakan skala likert dari skor satu (sangat tidak mungkin), skor

dua (tidak mungkin), skor tiga (tidak berpendapat), skor empat (mungkin), skor lima (sangat mungkin). Dalam perhitungan interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal})}{\text{jumlah kelas}}$$

$$= \frac{(5 - 1)}{5}$$

$$= 0,8$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka kriteria sebagai berikut :

Sangat rendah : 1,00 – 1,80

Rendah : 1,81 – 2,60

Sedang : 2,61 – 3,40

Tinggi : 3,41 – 4,20

Sangat Tinggi : 4,21 – 5,00

4.1.2.1 Hasil Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan persepsi dari seorang karyawan mengenai keefektifan gaya seorang pemimpin dalam proses mempengaruhi bawahannya sehingga mereka akan berusaha untuk dapat mencapai tujuan organisasinya. Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.3

Gaya Kepemimpinan (Transformasional, Transaksional, Laissez-Faire)

Kode	Pertanyaan	N	Min	Max	Std. Deviation	Mean			
TRFM4	Pemimpin berbicara dengan optimis tentang masa depan	375	1	5	0,796	4,14	Tinggi	4,04	Tinggi
TRFM7	Pemimpin menanamkan pentingnya memiliki tujuan	375	1	5	0,775	4,16	Tinggi		
TRFM12	Pemimpin mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dari keputusan yang dibuat	375	1	5	0,805	3,94	Tinggi		
TRFM13	Pemimpin membicarakan visi yang menarik	375	1	5	0,850	3,92	Tinggi		
TRFM16	Pemimpin membantu mengembangkan kekuatan karyawan	375	1	5	0,822	3,94	Tinggi		
TRFM17	Pemimpin menyarankan cara baru untuk menyelesaikan tugas	375	1	5	0,748	3,95	Tinggi		
TRFM18	Pemimpin menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan dalam bekerja	375	1	5	0,725	4,18	Tinggi		
TRFM19	Pemimpin memiliki keyakinan bahwa tujuan akan tercapai	375	1	5	0,718	4,12	Tinggi		
TRSK4	Pemimpin membahas siapa yang bertanggung jawab dalam pencapaian target kinerja	375	1	5	0,802	3,85	Tinggi		
TRSK6	Pemimpin menjelaskan penghargaan yang diterima karyawan	375	1	5	0,885	3,79	Tinggi		

	apabila target kinerja tercapai										
TRSK8	Pemimpin berkonsentrasi penuh dalam menangani kesalahan, keluhan, dan kegagalan	375	1	5	0,818	3,89	Tinggi				
TRSK10	Pemimpin mengarahkan karyawan agar tidak gagal dalam memenuhi standar	375	2	5	0,754	3,97	Tinggi				
TRSK11	Pemimpin mengungkapkan rasa puas ketika karyawan memenuhi harapannya	375	1	5	0,868	3,82	Tinggi				
LF1	Ketika isu-isu penting muncul, pemimpin saya menghindar untuk terlibat	375	1	5	0,982	2,18	Rendah	2,01	Rendah		
LF2	Pemimpin tidak ada saat dibutuhkan	375	1	5	0,868	2,01	Rendah				
LF3	Pemimpin menghindar apabila diminta untuk mengambil keputusan	375	1	5	0,832	1,85	Rendah				
LF4	Pemimpin menunda untuk menanggapi pertanyaan yang mendesak	375	1	5	0,848	2,00	Rendah				
Valid N (listwise)		375									
* TRFM = TRANSFORMASIONAL * TRSK = TRANSAKSIONAL * LF = LAISSEZ_FAIRE											

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.3 bahwa nilai maximal variabel gaya kepemimpinan (Transformasional, Transaksional dan *Laissez-faire*) sebesar 5, sedangkan nilai minimal tidak semua bernilai 1, tetapi TRANSAKSIONAL10 memiliki nilai minimal 2.

Nilai standar deviasi dari gaya kepemimpinan ini berada di bawah mean baik gaya kepemimpinan transformasional, transaksional maupun *Laissez-faire* sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat keberagaman data rendah.

Rata-rata jawaban responden dari setiap indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah kode TRANSFORMASIONAL18 sebesar 4,18 dengan pertanyaan “Pemimpin menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan dalam bekerja”, yang berarti bahwa responden memiliki pemimpin yang menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan dalam melakukan pekerjaan akan menciptakan perasaan yang peduli satu sama lain serta meningkatkan komunikasi yang baik dalam lingkungan kerja baik antar pemimpin maupun sesama karyawan, sedangkan rata-rata jawaban yang paling rendah adalah kode LAISSEZ_FAIRE1 sebesar 2,18 dengan pertanyaan “Ketika isu-isu penting muncul, pemimpin saya menghindar untuk terlibat”, LAISSEZ_FAIRE2 sebesar 2,01 dengan pertanyaan “Pemimpin saya tidak ada saat dibutuhkan”, LAISSEZ_FAIRE3 sebesar 1,85 dengan pertanyaan “Pemimpin saya menghindar apabila diminta untuk mengambil keputusan dan LAISSEZ_FAIRE4 sebesar 2,00 dengan pertanyaan “Pemimpin saya menunda untuk menanggapi pertanyaan yang mendesak” yang berarti bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan responden tersebut selalu terlibat dalam berbagai isu yang ada, selalu ada jika dibutuhkan, tidak pernah menghindar saat diminta untuk mengambil sebuah keputusan dan tidak pernah menunda untuk menanggapi pertanyaan yang mendesak.

Dari hasil keseluruhan rata-rata jawaban responden dari setiap variabel bahwa gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam kriteria yang tinggi yaitu sebesar 4,04, gaya kepemimpinan transaksional termasuk dalam kriteria yang tinggi yaitu sebesar 3,86 dan gaya kepemimpinan *laissez_faire* termasuk dalam kriteria yang rendah yaitu sebesar 2,01 yang berarti bahwa responden dalam perusahaan tersebut merasa bahwa mendapatkan dukungan, saran dan pengaruh yang baik dari pimpinan serta responden juga termotivasi dengan adanya pemberian reward yang diberikan oleh pemimpin, selain itu pemimpin selalu menanggapi pertanyaan yang di ajukan oleh responden dan pemimpin tidak pernah menghindar jika diminta untuk mengambil sebuah keputusan.

4.1.2.2 Hasil Analisis Variabel Pelembagaan Etika

Pelembagaan etika merupakan persepsi dari seorang karyawan mengenai pembentukan etika yang dibentuk oleh pemimpinnya dalam sebuah organisasi sehingga mereka akan termotivasi untuk melakukan tindakan yang beretika atau etis. Dalam pertanyaan pelembagaan etika dalam bentuk eksplisit ini terdapat 5 pertanyaan yang penentuan skoringnya di balik (*reverse*) yaitu pertanyaan 1,3,4,5,6, jika hasil mean dari eksplisit tinggi, maka terbentuk pelembagaan etika dalam bentuk eksplisit. Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel pelembagaan etika sebagai berikut:

Tabel 4.4
Pelembagaan Etika (Eksplisit dan Implisit)

Kode	Pertanyaan	N	Min	Max	Std. Deviation	Mean				
EKS1	Perusahaan tidak melakukan audit / pemeriksaan etika secara rutin	375	1	5	1,023	3,81	Tinggi	3,50	Tinggi	
EKS3	Perusahaan tidak memiliki pimpinan yang bertanggung jawab mengenai etika	375	1	5	0,956	3,37	Sedang			
EKS4	Manajemen puncak tidak terlibat dalam program pelatihan etika	375	1	5	1,017	3,45	Tinggi			
EKS5	Perusahaan tidak memiliki program pelatihan etika	375	1	5	1,057	3,50	Tinggi			
EKS6	Perusahaan tidak memiliki tim yang menangani masalah etika	375	1	5	1,032	3,38	Sedang			
IMP1	Manajemen puncak telah menetapkan warisan integritas untuk perusahaan	375	1	5	0,823	3,65	Tinggi			3,89
IMP2	Manajemen puncak percaya bahwa perilaku etis sangat penting bagi keberhasilan perusahaan	375	1	5	0,745	3,96	Tinggi			
IMP3	Karyawan perusahaan memiliki rasa tanggung jawab untuk menjaga reputasi etis	375	1	5	0,708	4,03	Tinggi			
IMP5	Ada komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan dalam berdiskusi mengenai etika	375	1	5	0,766	3,93	Tinggi			
Valid N (listwise)		375								
* EKS = EKSPLISIT * IMP = IMPLISIT										

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.4 bahwa nilai maximal sebesar 5 sedangkan nilai minimal sebesar 1. Nilai standar deviasi dari variabel pelebagaan etika baik dalam bentuk eksplisit maupun implisit ini berada di bawah mean sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat keberagaman data rendah.

Rata-rata jawaban responden dari setiap indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah kode IMPLISIT3 sebesar 4,03 dengan pertanyaan “Karyawan perusahaan memiliki rasa tanggung jawab untuk menjaga reputasi etis”, yang berarti bahwa setiap perusahaan yang memiliki lingkungan yang etis maka akan membuat setiap karyawannya memiliki rasa tanggung jawab dan saling menjaga reputasi etis antar karyawan. Sedangkan rata-rata jawaban yang memiliki nilai sedang adalah kode EKSPLISIT3 sebesar 3,37 dengan pertanyaan “Perusahaan tidak memiliki pimpinan yang bertanggung jawab mengenai etika” yang berarti bahwa pemimpin saya belum bertanggung jawab dengan baik atas program kepatuhan etika dalam perusahaanya.

Dari hasil keseluruhan rata-rata jawaban responden dari setiap variabel bahwa pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit termasuk dalam kriteria yang tinggi yaitu sebesar 3,50 dan variabel pelebagaan etika dalam bentuk implisit termasuk dalam kriteria yang tinggi yaitu sebesar 3,89 yang berarti bahwa responden dalam perusahaan tersebut merasa bahwa mendapatkan etika yang didapatkan dari adanya kode etik dan

mendapatkan etika yang tidak kelihatan secara nyata seperti sistem insentif dan penghargaan.

4.1.2.3 Hasil Analisis Variabel Iklim Kerja Etis

Iklim kerja etis merupakan persepsi dari seorang karyawan mengenai iklim yang terbentuk oleh etika yang telah di terapkan oleh pemimpinnya sehingga akan menciptakan sebuah lingkungan organisasi yang etis. Kode pertanyaan iklim 1-5 (Kebajikan), kode pertanyaan iklim 6-10 (Prinsip) dan kode pertanyaan iklim 11-16 (egoisme). Dalam pertanyaan iklim kerja etis (egoisme) penentuan skoringnya di balik (*reverse*), jika hasil mean egoisme tinggi, maka iklim tersebut tidak egois. Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel iklim kerja etis sebagai berikut:

Tabel 4.5
Iklim Kerja Etis

Kode	Pertanyaan	N	Min	Max	Std. Deviation	Mean			
IKL2	Perhatian utama perusahaan saya adalah kebaikan untuk semua orang	375	1	5	0,729	3,98	Tinggi	3,93	Tinggi
IKL4	Orang-orang saling memperhatikan kebaikan satu sama lain	375	1	5	0,747	3,99	Tinggi		
IKL7	Semua orang diharapkan untuk mematuhi standar hukum	375	2	5	0,607	4,15	Tinggi		
IKL10	Orang-orang di perusahaan saya, secara ketat mematuhi kebijakan perusahaan	375	1	5	0,774	3,93	Tinggi		

IKL11	Orang - orang mementingkan kepentingan pribadi di atas segalanya	375	1	5	0,967	3,81	Tinggi
IKL12	Sebagian besar orang di perusahaan saya , lebih mementingkan diri mereka sendiri	375	1	5	1,016	3,86	Tinggi
IKL13	Tidak ada ruang untuk kepentingan moral atau etika pribadi seseorang di perusahaan saya	375	1	5	0,934	3,76	Tinggi
Valid N (listwise)		375					
* IKL = IKLIM							

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.5 bahwa nilai maximal sebesar 5, sedangkan nilai minimal tidak semua bernilai 1 tetapi IKLIM7 memiliki nilai minimal 2. Nilai standar deviasi dari variabel iklim kerja etis berada di bawah mean sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat keberagaman data rendah.

Rata-rata jawaban responden dari setiap indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah kode IKLIM7 sebesar 4,15 dengan pertanyaan “Semua orang diharapkan untuk mematuhi standar hukum”, yang berarti bahwa dengan iklim yang etis maka akan menciptakan karyawan yang dapat mematuhi standar hukum maupun standar professional.

Dari hasil keseluruhan rata-rata jawaban responden dari variabel iklim kerja etis termasuk dalam kriteria yang tinggi yaitu sebesar 3,93 yang berarti bahwa responden dalam perusahaan tersebut merasa bahwa lingkungan diperusahaannya mempunyai aturan yang sesuai dengan

standar yang telah ditetapkan dalam perusahaan, memiliki lingkungan yang peduli terhadap kesejahteraan orang lain dan setiap karyawan dalam perusahaan tidak mementingkan diri sendiri.

4.1.2.4 Hasil Analisis Variabel Sikap Karyawan terhadap Dilema Etika

Sikap karyawan terhadap dilema etika merupakan persepsi dari seorang karyawan mengenai tindakan yang dilema dalam pengambilan keputusan sehingga dapat menyebabkan pengambilan keputusan menjadi bias. Berikut adalah hasil analisis deskriptif variabel sikap karyawan terhadap dilema etika sebagai berikut:

Tabel 4.6
Sikap Karyawan terhadap Dilema Etika

Kode	Pertanyaan	N	Min	Max	Std. Deviation		Mean		
DLM1	Anda seorang manajer kredit bank. Teman anda melakukan pinjaman ke bank tempat anda pinjam, tetapi perusahaan tersebut tidak memenuhi kriteria normal. Apakah anda akan merekomendasikan pinjaman kepadanya ?	375	1	5	0,961	2,16	Rendah	2,29	Rendah
DLM2	Anda seorang manajer pemasaran yang menghadapi kenyataan bahwa target penjualan tidak akan terpenuhi, dan tidak akan mendapatkan bonus. Sementara ada order	375	1	5	1,052	2,50	Rendah		

	<p>penjualan yang permintaan pengiriman barangnya masuk ke periode depan. Apakah anda akan mengirimkan order sebelum waktu yang diminta pelanggan untuk memperoleh bonus?</p>								
DLM3	<p>KAP anda sedang menghadapi kondisi resesi, sehingga diputuskan untuk melakukan perampingan. Analisis produktivitas mengarah pada karyawan lama yang memiliki catatan absen, tetapi partner anda merekomendasikan karyawan yang baru dan kompeten. Keputusan akhir apakah anda mengambil keputusan partner anda ?</p>	375	1	5	0,955	2,22	Rendah		
DLM4	<p>Anda adalah seorang manajer sebuah perusahaan yang ingin mengembangkan bisnis keluar negeri, pengembangan bisnis harus dilakukan pembayaran 'gelap' kepada seorang</p>	375	1	5	1,042	2,36	Rendah		

	<p>distributor lokal di negara asing. Praktik ini normal dalam prosedur bisnis di negara tersebut dan tidak ada hukum di sana yang melarangnya, Apakah anda sebagai manajer perusahaan akan mengotorisasi pembayaran tersebut ?</p>								
DLM5	<p>Anda adalah pemilik suatu paket database software yang memiliki nilai sangat besar. Pemilik sebuah perusahaan lokal kecil, yang sedang dalam kesulitan keuangan, sedang melakukan pendekatan pada anda agar diijinkan meminjam dan mengkopi database software yang anda. Apakah anda sebagai teman baiknya akan meminjamkan database software tersebut ?</p>	375	1	5	1,001	2,25	Rendah		
DLM6	<p>Anda seorang salesman yang baru saja dipromosikan menjadi manajer produksi. Tanggung jawab pertama anda adalah menangani produk baru peralatan kesehatan. Ketika melakukan review atas produk baru tersebut, anda menemukan bahwa</p>	375	1	5	0,930	2,15	Rendah		

	<p>product testing yang dilakukan tidak cukup memenuhi standar aturan yang ditetapkan oleh pemerintah atas keamanan produk. Apakah anda akan mengotorisasi diteruskannya promosi dan penjualan produk baru tersebut?</p>							
DLM7	<p>Kondisi perusahaan tempat anda bekerja saat ini sedang mengalami penurunan laba pada beberapa periode belakangan ini, maka general manajer perusahaan anda meminta anda untuk menurunkan estimasi piutang tak tertagih untuk meningkatkan laba, sebelumnya perusahaan sangat konservatif dalam menentukan cadangan kerugian piutang. General manajer tersebut menjadikan cadangan kerugian piutang perusahaan yang tidak konservatif. Apakah anda akan mengambil keputusan untuk melakukan penyesuaian terhadap cadangan kerugian piutang perusahaan tersebut untuk meningkatkan laba perusahaan?</p>	375	1	5	1,016	2,50	Rendah	

DLM8	Anda bekerja menduduki jabatan yang menuntut anda melakukan perjalanan dinas jauh dari rumah secara rutin. Frekuensi perjalanan dinasnya tinggi, maka sebagai konsekuensinya anda mempertimbangkan untuk membebaskan sebagian kecil pengeluaran pribadi anda seperti pembelian oleh-oleh untuk keluarga pada perusahaan. Apakah anda akan mengambil keputusan tersebut akan anda ambil?	375	1	5	0,990	2,17	Rendah		
Valid N (listwise)		375							
* DLM = DILEMA									

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada tabel 4.6 bahwa bahwa nilai maximal sebesar 5 sedangkan nilai minimal sebesar 1. Nilai standar deviasi dari variabel sikap karyawan terhadap dilema etika berada di bawah mean sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat keberagaman data rendah.

Dari hasil keseluruhan rata-rata jawaban responden dari variabel sikap karyawan terhadap dilema etika termasuk dalam kriteria yang rendah sebesar 2,29 yang berarti bahwa responden dalam perusahaan tersebut merasa bahwa dengan lingkungan perusahaan yang etis membuat karyawan dapat membuat keputusan dengan tepat.

4.2 Hasil Analisis Model Pengukuran (*Outer model*)

Analisis dari model pengukuran ini digunakan untuk menguji apakah data yang telah dikumpulkan sudah valid dan reliabel.

4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk melihat sejauh mana kuesioner dapat mengukur isi suatu variabel yang akan diukur. Kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan yang diajukan dapat menunjukkan hasil yang diukur oleh kuesioner tersebut.

4.2.1.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen ini merujuk pada konvergensi antar instrumen yang digunakan untuk mengukur sebuah konstruk yang sama. Uji validitas konvergen ini dapat dikatakan valid jika nilai *loading factor* > 0,7, AVE dan *Communality* > 0,5. Hal pertama yang harus dilihat yaitu AVE > 0,5 dan *Communality* > 0,5 agar dikatakan valid. Berikut adalah hasil uji validitas AVE dan *Communality*.

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas (AVE dan *Communality*)

	Average Variance Extracted (AVE)	<i>Communality</i>	Keterangan
DILEMA	0,529	0,529	Dikatakan Valid jika AVE > 0,5 dan <i>Communality</i> > 0,5
EKSPLISIT	0,485	0,485	
IKLIM	0,370	0,370	
IMPLISIT	0,361	0,361	
LAISSEZ_FAIRE	0,737	0,737	
TRANSAKSIONAL	0,314	0,314	
TRANSFORMASIONAL	0,373	0,373	

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan hasil uji diatas maka variabel eksplisit, iklim, implisit, transaksional dan transformasional masih belum memenuhi syarat valid (AVE dan *Communality* < 0,5). Oleh sebab itu diperlukan pengujian kembali untuk variabel eksplisit, iklim, implisit, transaksional dan transformasional. Pengujian kembali dengan membuang pertanyaan-pertanyaan yang memiliki *loading factor* rendah, hal tersebut dilakukan karena indikator dinilai tidak valid dan tidak tepat untuk mengukur variabel yang ada. *Loading factor* bisa dikatakan rendah jika pertanyaan tersebut mengandung arti bias atau responden tidak bisa menjawab dengan tepat seperti apa yang dimaksud. Hasil pengujian kembali setelah membuang *loading factor* yang rendah didapatkan indikator yang valid sebagai berikut:

Tabel 4.8
Tabel Indikator Valid

	Indikator Valid
DILEMA	1,2,3,4,5,6,7,8
EKSPLISIT	1,3,4,5,6
IKLIM	2,4,7,10,11,12,13
IMPLISIT	1,2,3,5
LAISSEZ_FAIRE	1,2,3,4
TRANSAKSIONAL	4,6,8,10,11
TRANSFORMASIONAL	4,7,12,13,16,17,18,19

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Setelah membuang *loading factor* yang rendah maka didapatkan hasil pengujian AVE sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas (AVE dan *Communality*)

	Average Variance Extracted (AVE)	<i>Communality</i>	Keterangan
DILEMA	0,529	0,529	Dikatakan Valid jika AVE > 0,5 dan <i>Communality</i> > 0,5
EKSPLISIT	0,635	0,635	
IKLIM	0,514	0,514	
IMPLISIT	0,528	0,528	
LAISSEZ_FAIRE	0,737	0,737	
TRANSAKSIONAL	0,553	0,553	
TRANSFORMASIONAL	0,503	0,503	

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan hasil uji diatas mengungkapkan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE > 0,5 dan *Communality* > 0,5 berarti dapat dikatakan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid karena sudah memenuhi syarat. Pengujian validitas selanjutnya yaitu melihat nilai *loading factor* > 0,7.

Chin (1998) dalam Ghozali & Latan (2015) menyatakan bahwa dalam proses penelitian tahap awal untuk skala pengukuran *loading factor* yang berkisar antara 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini terdapat nilai *loading factor* yang masih diantara 0,5 sampai 0,6, sehingga nilai *loading factor* masih dapat digunakan. Berdasarkan hal itu, semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid karena telah memenuhi syarat valid baik dari nilai AVE, *Communality* maupun nilai *loading factor*. Berikut adalah hasil uji validitas berdasarkan *loading factor*:

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas (*Loading factor*)

	DILEMA	EKSPLISIT	IKLIM	IMPLISIT	LAISSEZ_ FAIRE	TRANSAK SIONAL	TRANSFOR MASIONAL
DILEMA1	0,763						
DILEMA2	0,652						
DILEMA3	0,585						
DILEMA4	0,761						
DILEMA5	0,750						
DILEMA6	0,772						
DILEMA7	0,739						
DILEMA8	0,775						
EKSPLISIT1		0,631					
EKSPLISIT3		0,780					
EKSPLISIT4		0,845					
EKSPLISIT5		0,855					
EKSPLISIT6		0,850					
IKLIM10			0,718				
IKLIM11			0,770				
IKLIM12			0,808				
IKLIM13			0,733				
IKLIM2			0,675				
IKLIM4			0,673				
IKLIM7			0,628				
IMPLISIT1				0,625			
IMPLISIT2				0,712			
IMPLISIT3				0,827			
IMPLISIT5				0,727			
LAISSEZ_ FAI RE1					0,778		
LAISSEZ_ FAI RE2					0,885		
LAISSEZ_ FAI RE3					0,888		
LAISSEZ_ FAI RE4					0,878		
TRANSAKSIO NAL10						0,811	
TRANSAKSIO NAL11						0,706	
TRANSAKSIO NAL4						0,637	
TRANSAKSIO NAL6						0,816	
TRANSAKSIO NAL8						0,733	
TRANSFORM ASIONAL12							0,678
TRANSFORM ASIONAL13							0,751

TRANSFORMASIONAL16							0,680
TRANSFORMASIONAL17							0,695
TRANSFORMASIONAL18							0,687
TRANSFORMASIONAL19							0,751
TRANSFORMASIONAL4							0,703
TRANSFORMASIONAL7							0,724

Sumber : Lampiran 1

4.2.1.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan pengukurannya dengan membandingkan nilai AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lain dalam model, ketika nilai Akar AVE lebih besar dari korelasi variabel laten maka mempunyai nilai validitas diskriminan yang baik. Uji validitas diskriminan dapat dikatakan valid jika Akar AVE > korelasi variabel laten. Berikut adalah hasil uji validitas berdasarkan Akar AVE:

Tabel 4.11

Hasil Uji AVE dan Akar AVE

	Average Variance Extracted (AVE)	\sqrt{AVE}
DILEMA	0,529	0,727
EKSPLISIT	0,635	0,797
IKLIM	0,514	0,717
IMPLISIT	0,528	0,726
LAISSEZ_FAIRE	0,737	0,858
TRANSAKSIONAL	0,553	0,744
TRANSFORMASIONAL	0,503	0,709

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan hasil uji diatas memperlihatkan nilai Akar AVE setiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi variabel laten, sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid

karena sudah memenuhi syarat dan semua variabel memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini merupakan pengujian yang digunakan untuk mencari tahu konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur agar pengukuran tersebut dapat dipercaya. Instrumen dikatakan reliabel jika dari beberapa kali pengukuran terhadap subjek yang sama memperoleh hasil yang relatif sama. Uji reliabilitas dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $> 0,7$.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabel (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
DILEMA	0,872	0,899
EKSPLISIT	0,852	0,896
IKLIM	0,841	0,881
IMPLISIT	0,705	0,816
LAISSEZ_FAIRE	0,880	0,918
TRANSAKSIONAL	0,796	0,860
TRANSFORMASIONAL	0,859	0,890

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan hasil uji diatas mengungkapkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $> 0,7$, berarti semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena sudah memenuhi syarat.

4.3 Hasil Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*Inner Model*) ini ditujukan untuk memprediksi apakah ada hubungan antar konstruk.

4.3.1 Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian pertama dengan melihat nilai *R-square* (R^2). Hasil dari nilai *R-square* (R^2) yang ada dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Nilai *R-Square* (R^2)

	<i>R-Square</i>
DILEMA	0,186
EKSPLISIT	0,266
IKLIM	0,357
IMPLISIT	0,360

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan hasil uji diatas mengungkapkan bahwa nilai *R-Square* variabel dilema adalah 0,186 artinya bahwa variabel iklim mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dilema sebesar 18,6% sedangkan 81,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang diteliti. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini masuk kedalam kriteria yang lemah karena berada dibawah dari nilai 0,19.

Nilai *R-Square* variabel iklim adalah 0,357 artinya bahwa variabel eksplisit dan implisit mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel iklim sebesar 35,7% sedangkan 64,3% dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang diteliti. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model dalam

penelitian ini masuk kedalam kriteria yang moderat karena berkisar pada nilai 0,33.

Nilai *R-Square* variabel eksplisit adalah 0,266 artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan (Transformasional, Transaksional, *Laissez-Faire*) mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel eksplisit sebesar 26,6% sedangkan 73,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang diteliti. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini masuk kedalam kriteria yang lemah karena berkisar pada nilai 0,19.

Nilai *R-Square* variabel implisit adalah 0,360 artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan (Transformasional, Transaksional, *Laissez-Faire*) mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel implisit sebesar 36% sedangkan 64% dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang diteliti. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini masuk kedalam kriteria yang moderat karena berkisar pada nilai 0,33.

4.3.2 Predictive Relevance (Q^2)

Pengujian model struktural (*Inner Model*) selanjutnya dengan melihat nilai *Predictive Relevance* (Q^2). *Predictive Relevance* (Q^2) dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah sebagai berikut:

Tabel 4.14

Nilai *Q-Square* (Q^2)

	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
DILEMA	0,089
EKSPLISIT	0,155
IKLIM	0,170
IMPLISIT	0,172

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan hasil uji diatas mengungkapakan bahwa nilai *Q-Square* (Q^2) untuk variabel dilema memiliki nilai 0,089 yang berarti bahwa nilai tersebut menunjukkan *predictive relevance* yang lemah karena berkisar pada nilai 0,02. Nilai *Q-Square* (Q^2) untuk variabel iklim memiliki nilai 0,170 yang berarti bahwa nilai tersebut menunjukkan *predictive relevance* yang moderat karena berkisar pada nilai 0,15. Nilai *Q-Square* (Q^2) untuk variabel eksplisit memiliki nilai 0,155 yang berarti bahwa nilai tersebut menunjukkan *predictive relevance* yang moderat karena berkisar pada nilai 0,15. Nilai *Q-Square* (Q^2) untuk variabel implisit memiliki nilai 0,172 yang berarti bahwa nilai tersebut menunjukkan *predictive relevance* yang moderat karena berkisar pada nilai 0,15.

4.4 Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis ini menggunakan pengujian SmartPLS Versi 3.2.8. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan model struktural *path coefficients* untuk memprediksi apakah ada hubungan antar variabel yang diuji. Pengukuran dalam penelitian ini dengan membandingkan antara *t-table* dan *t-statistics* dengan ketentuan jika nilai *t-statistics* > *t-table* maka hipotesis diterima (berpengaruh). Tingkat keyakinan yang digunakan yaitu 95% atau dengan persen kesalahan yaitu 5%. Jika *T-statistics* > 1,96 dan nilai $p < 0,05$ maka hipotesis diterima. Berikut adalah hasil uji hipotesis:

Tabel 4.15
Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
EKSPLISIT -> IKLIM	0,192	0,195	0,057	3,382	0,001	Diterima
IKLIM -> DILEMA	-0,432	-0,439	0,042	10,357	0,000	Diterima
IMPLISIT -> IKLIM	0,495	0,498	0,050	9,853	0,000	Diterima
LAISSEZ_FAIRE -> EKSPLISIT	-0,434	-0,434	0,049	8,839	0,000	Diterima
LAISSEZ_FAIRE -> IMPLISIT	-0,066	-0,067	0,049	1,351	0,177	Ditolak
TRANSAKSIONAL -> EKSPLISIT	0,138	0,132	0,062	2,213	0,027	Diterima
TRANSAKSIONAL -> IMPLISIT	0,356	0,354	0,075	4,767	0,000	Diterima
TRANSFORMASIONAL -> EKSPLISIT	0,018	0,030	0,061	0,302	0,763	Ditolak
TRANSFORMASIONAL -> IMPLISIT	0,252	0,258	0,078	3,213	0,001	Diterima

Sumber: Lampiran 1

Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pelembagaan etika dalam bentuk implisit

Hipotesis pertama menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terbukti berpengaruh positif terhadap pelembagaan etika dalam bentuk implisit. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,252 dan nilai *t-statistics* sebesar 3,213 dengan nilai $p < 0,05$ dan nilai original sampel gaya kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 0,356 dan nilai *t-statistics*

sebesar 4,767 dengan nilai $p < 0,05$, sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel yaitu sebesar -0,066 dan nilai *t-statistics* 1,351 ($< 1,96$) dengan nilai $p > 0,05$. Dengan demikian, maka semakin pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang peduli, memberikan saran dan motivasi serta gaya kepemimpinan dengan sikap yang cenderung memberikan arahan, memberikan imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta memandu mereka kearah tujuan yang ditetapkan dengan jelas, akan membentuk sebuah program-program etika yang ada di dalam organisasi seperti sistem insentif, kebijakan promosi, dan evaluasi kinerja yang dapat membentuk etika secara implisit untuk membantu meningkatkan kesadaran etis dalam sebuah organisasi.

2. Hipotesis 2: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit

Hipotesis kedua menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional terbukti berpengaruh negatif dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* terbukti berpengaruh negatif terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel gaya kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 0,138 dan nilai *t-statistics* sebesar 2,213 dengan nilai $p < 0,05$ dan nilai original sampel gaya kepemimpinan *laissez-faire* yaitu sebesar -0,434 dan nilai *t-statistics* sebesar 8,839 dengan nilai $p < 0,05$, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit. Hal ini dapat dilihat dari nilai

original sampel yaitu sebesar 0,018 dan nilai *t-statistics* 0,302 ($<1,96$) dengan nilai $p > 0,05$. Dengan demikian, maka semakin menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap yang cenderung memberikan arahan, memberikan imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta memandu mereka kearah tujuan yang ditetapkan dengan jelas, maka dapat membentuk etika yang terekspresikan secara formal seperti kode etik ataupun pembentuk komite etika yang dapat membentuk etika secara eksplisit sehingga dapat meningkatkan kesadaran etis dalam sebuah organisasi.

3. **Hipotesis 3: Pelembagaan etika dalam bentuk implisit berpengaruh positif terhadap iklim kerja etis**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa pelembagaan etika dalam bentuk implisit terbukti memiliki pengaruh positif terhadap iklim kerja etis. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel yaitu sebesar 0,495 dan nilai *t-statistic* sebesar 9,853 dengan nilai $p < 0,05$. Dengan demikian, maka Hipotesis 3 diterima yang berarti semakin sebuah organisasi membentuk program-program etika seperti sistem insentif, kebijakan promosi, dan evaluasi kinerja, maka dapat menciptakan iklim kerja yang etis dalam sebuah organisasi.

4. **Hipotesis 4: Pelembagaan etika dalam bentuk eksplisit berpengaruh positif terhadap iklim kerja etis**

Hipotesis keempat menyatakan bahwa pelembagaan etika dalam bentuk eksplisit terbukti memiliki pengaruh positif terhadap iklim kerja etis. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel yaitu sebesar 0,192 dan nilai *t-statistic*

sebesar 3,383 dengan nilai $p < 0,05$. Dengan demikian, maka Hipotesis 4 diterima yang berarti bahwa semakin sebuah organisasi membentuk sebuah etika yang terekspresikan secara formal seperti kode etik ataupun pembentuk komite etika, maka dapat menciptakan iklim kerja yang etis dalam sebuah organisasi.

5. Hipotesis 5: Iklim kerja etis berpengaruh negatif terhadap sikap karyawan pada dilema etika

Hipotesis kelima menyatakan bahwa iklim kerja yang etis terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap sikap karyawan pada dilema etika. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel yaitu sebesar -0,432 dan nilai *t-statistic* sebesar 10,357 dengan nilai $p < 0,05$. Dengan demikian, maka Hipotesis 5 diterima yang berarti bahwa semakin organisasi memiliki iklim kerja yang membuat keputusan berdasarkan aturan yang sesuai standar diorganisasi, serta membuat keputusan dengan mengutamakan kepentingan bersama dan tidak mementingkan diri sendiri akan dapat membuat karyawan bisa mengambil sebuah keputusan dengan tepat, sehingga dapat menekan terjadinya dilema etika dalam sebuah organisasi.

Hasil pengujian hipotesis secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.16 dan

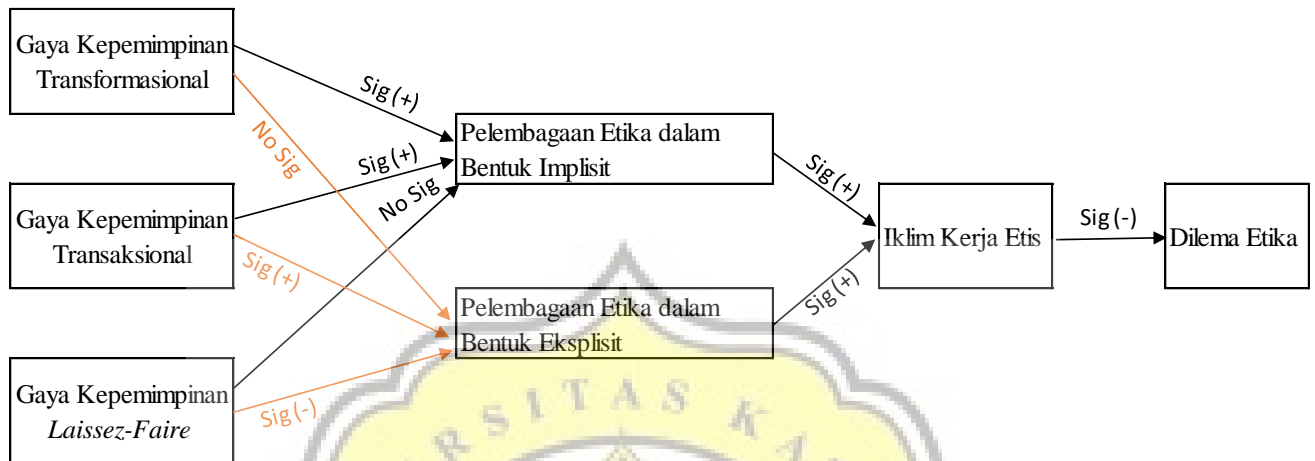
Gambar 4.1

Tabel 4.16
Tabel Keseluruhan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil
H1	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit	Berpengaruh Positif
	Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit	Berpengaruh Positif
	Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit	Tidak Berpengaruh
H2	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit	Tidak Berpengaruh
	Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit	Berpengaruh Positif
	Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit	Berpengaruh Negatif
H3	Pelebagaan etika dalam bentuk implisit berpengaruh positif terhadap iklim kerja etis	Berpengaruh Positif
H4	Pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit berpengaruh positif terhadap iklim kerja etis	Berpengaruh Positif
H5	Iklim kerja etis berpengaruh negatif terhadap sikap karyawan pada dilema etika	Berpengaruh Negatif

Gambar 4.1

Bagan Hasil Pengujian



4.5 Pembahasan

4.5.1 Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit

Hipotesis pertama ingin melihat apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit. Hasil uji hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit, sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,252 dan nilai *t-statistics* sebesar 3,213 dengan nilai $p < 0,05$ dan nilai original sampel gaya kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 0,356 dan nilai *t-statistics* sebesar 4,767 dengan nilai $p < 0,05$.

Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa semakin pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang peduli, memberikan saran dan motivasi serta gaya kepemimpinan dengan sikap yang cenderung memberikan arahan, memberikan imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta memandu mereka kearah tujuan yang ditetapkan dengan jelas, akan membentuk sebuah program-program etika yang ada di dalam organisasi seperti sistem insentif, kebijakan promosi, dan evaluasi kinerja yang dapat membentuk etika secara implisit untuk membantu meningkatkan kesadaran etis dalam sebuah organisasi.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Floyd (2010) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh negatif terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit. Dalam hasil penelitian ini mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit, sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk implisit.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* tidak memberikan pengaruh terhadap pembentukan etika dalam bentuk implisit. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel yaitu sebesar -0,066 dan nilai *t-statistics* 1,351 (<1,96) dengan nilai $p > 0,05$. Dengan hasil tersebut maka gaya kepemimpinan yang

pasif, acuh tak acuh terhadap nilai dan kinerja organisasi serta tidak memberikan motivasi apapun tidak bisa membentuk etika yang secara implisit digunakan untuk meningkatkan kesadaran etis.

4.5.2 Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit

Hipotesis kedua ingin melihat apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit. Hasil uji hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh negatif terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel gaya kepemimpinan transaksional yaitu sebesar 0,138 dan nilai *t-statistics* sebesar 2,213 dengan nilai $p < 0,05$ dan nilai original sampel gaya kepemimpinan *laissez-faire* yaitu sebesar -0,434 dan nilai *t-statistics* sebesar 8,839 dengan nilai $p < 0,05$.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Floyd (2010) mengatakan bahwa penelitian gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit. Dalam hasil penelitian ini mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang positif dan gaya

kepemimpinan *laissez-faire* memiliki pengaruh negatif terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap yang cenderung memberikan arahan, memberikan imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta memandu mereka kearah tujuan yang ditetapkan dengan jelas, maka dapat dengan mudah membentuk etika yang terekspresikan secara formal seperti kode etik ataupun pembentuk komite etika yang dapat membentuk etika secara eksplisit sehingga dapat meningkatkan kesadaran etis dalam sebuah organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh terhadap pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit dikarenakan kurang berpengaruhnya penerapan gaya kepemimpinan transformasional ini dalam pembentukan etika mungkin karena ketidaksamaan antara sifat dan kepribadian pemimpin dengan lingkungan sekitarnya (Basham, 2010). Hal tersebut juga disampaikan oleh (Rad & Yarmohammadian (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang cenderung partisipatif belum tentu dapat efektif dalam membentuk sebuah etika.

4.5.3 Pelebagaan etika dalam bentuk implisit berpengaruh positif terhadap iklim kerja etis

Hipotesis ketiga ingin melihat apakah ada pengaruh positif pelebagaan etika dalam bentuk implisit terhadap iklim kerja etis. Hasil uji hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelebagaan etika

dalam bentuk implisit terbukti memiliki pengaruh positif terhadap iklim kerja etis. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel yaitu sebesar 0,495 dan nilai *t-statistic* sebesar 9,853 dengan nilai $p < 0,05$.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Floyd (2010) mengatakan bahwa pelembagaan etika dalam bentuk implisit ini memiliki pengaruh positif terhadap iklim kerja etis yang berprinsip dan kebajikan sedangkan berpengaruh negatif terhadap iklim kerja etis yang egoisme. Hal tersebut juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Vitell & Singhapakdi (2008) mengatakan bahwa adanya hubungan antara pelembagaan etika dengan kepuasan kerja karyawan untuk itu dengan adanya pembentukan etika secara implisit dalam sebuah organisasi akan menciptakan sikap saling menghargai, berintegritas, saling percaya dan karyawan merasa di hargai. Dengan demikian, semakin organisasi membentuk program-program seperti sistem insentif, kebijakan promosi, dan evaluasi kinerja, maka akan semakin menciptakan iklim kerja yang etis dalam sebuah organisasi.

4.5.4 Pelembagaan etika dalam bentuk eksplisit berpengaruh positif terhadap iklim kerja etis

Hipotesis keempat ingin melihat apakah ada pengaruh positif pelembagaan etika dalam bentuk eksplisit terhadap iklim kerja etis. Hasil uji hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelembagaan etika dalam bentuk eksplisit terbukti memiliki pengaruh positif terhadap

iklim kerja etis. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel yaitu sebesar 0,192 dan nilai *t-statistic* sebesar 3,382 dengan nilai $p < 0,05$.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Floyd (2010) mengatakan bahwa pelebagaan etika dalam bentuk eksplisit ini memiliki pengaruh positif terhadap iklim kerja etis yang berprinsip dan kebajikan sedangkan berpengaruh negatif terhadap iklim kerja etis yang egoisme. Hal tersebut juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Vitell & Singhapakdi (2008) mengatakan bahwa adanya hubungan antara pelebagaan etika dengan kepuasan kerja karyawan untuk itu dengan adanya pembentukan etika secara eksplisit dalam sebuah organisasi akan menciptakan sikap saling menghargai, berintegritas, saling percaya dan banyak karyawan yang merasa di hargai. Dengan demikian, semakin organisasi membentuk sebuah etika yang terekspresikan secara formal seperti kode etik ataupun pembentuk komite etika, maka akan semakin menciptakan iklim kerja yang etis dalam sebuah organisasi.

4.5.5 Iklim kerja etis berpengaruh negatif terhadap sikap karyawan pada dilema etika

Hipotesis kelima ingin melihat apakah ada pengaruh negatif iklim kerja etis terhadap sikap karyawan pada dilema etika. Hasil uji hipotesis kelima dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim kerja etis terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap sikap karyawan pada dilema etika. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sampel yaitu sebesar -0,432 dan nilai *t-statistic* sebesar 10,357 dengan nilai $p < 0,05$.

Hasil dari penelitian ini bahwa iklim kerja yang berprinsip, kebajikan dan tidak egois akan menekan terjadinya dilema etika dalam sebuah organisasi. Hal itu juga sesuai dengan penelitian tentang hubungan iklim kerja etis dengan kesadaran moral oleh Vansandt, Shepard, & Zappe (2006) mengatakan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara organisasi dengan iklim kerja etis yang memanfaatkan prinsip-prinsip etika dan tingkat kesadaran moral individu. Dengan hal itu bahwa iklim kerja etis yang memanfaatkan prinsip-prinsip etika dan tingkat kesadaran moral individu akan membawa iklim menjadi lebih etis sehingga karyawan dalam sebuah organisasi menjadi lebih etis. Hal itu juga sesuai dengan penelitian oleh Rae & Subramaniam (2008) menunjukkan bahwa suatu lingkungan yang lebih etis karyawan akan cenderung melakukan atau menjalankan peraturan-peraturan organisasi dan menghindari perbuatan tidak etis. Dengan demikian, semakin organisasi memiliki iklim kerja yang membuat keputusan berdasarkan aturan yang sesuai standar diorganisasi, serta membuat keputusan dengan mengutamakan kepentingan bersama dan tidak mementingkan diri sendiri dapat membuat karyawan bisa mengambil sebuah keputusan dengan tepat, sehingga dapat menekan terjadinya dilema etika dalam sebuah organisasi.