

KEPEMIMPINAN ETIS DAN BERBAGI PENGETAHUAN KARYAWAN DENGAN PERAN MEDIASI IDENTITAS MORAL KARYAWAN

¹ Firmansyah, ² Adi Rahmat, ³ Ririn Handayani

^{1,2,3}Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning,
Jl. Yos Sudarso km 8 Rumbai-Pekanbaru

Email: firmansyah@unilak.ac.id, adirahmat@unilak.ac.id, ririn@unilak.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan secara ilmiah hubungan kepemimpinan etis terhadap berbagi pengetahuan. Lebih khusus, penelitian ini berupaya menjelaskan mekanisme mediasi dari identitas moral didalam hubungan tersebut. Dengan memanfaatkan sampel sebanyak 95 pegawai yang bekerja di salah satu instansi pendidikan pada salah satu kabupaten di salah satu provinsi di Indonesia, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan karyawan. Secara khusus, penelitian ini menemukan bahwa identitas moral memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan berbagi pengetahuan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Etis; Berbagi Pengetahuan; Identitas Moral

ABSTRACT

This study aims to explain scientifically the relationship of ethical leadership to knowledge sharing. More specifically, this study attempts to explain the mediating mechanism of moral identity in this relationship. By utilizing a sample of 95 employees who work in an educational institution in one of the districts in one of the provinces in Indonesia, as well as using the analysis technique of Stuctural Equation Modeling (SEM) with WarpPLS Software, this study found that ethical leadership has a positive effect on employee knowledge sharing. In particular, this study finds that moral identity mediates the relationship between ethical leadership and knowledge sharing.

Keywords: Ethical Leadership; Sharing knowledge; Moral Identity

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pengetahuan dalam organisasi merupakan aset berharga dilihat dari manfaatnya bagi individu maupun organisasi (Hidayat, 2021) Pengetahuan memegang peranan yang sangat penting dalam kemajuan perusahaan. Semakin unggul pengetahuan dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, akan semakin tinggi daya saing perusahaan (Firmaiansyah, 2014). Daya saing suatu organisasi sangat tergantung pada effektivitas manajemen pengetahuannya (Riege, 2005).

Menurut (Firmaiansyah, 2014) berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi, atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Keberhasilan manajemen pengetahuannya sebagian besar bergantung pada motivasi dan kemauan karyawan untuk terlibat dalam berbagi pengetahuan (Gagne, 2009; Gilbert & Krause, 2002). Berbagi pengetahuan tidak hanya penting bagi individu dan/atau perusahaan untuk mengejar kinerja yang lebih baik, namun juga sebagai tantangan moral dalam organisasi (Van Den Hooff & Ridder, 2004).

(Lin, 2007) berpendapat bahwa penolakan karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja mengancam kepentingan fundamental organisasi, seperti kelangsungan hidup dan daya saingnya di pasar, dan karenanya dapat dianggap sebagai pelanggaran norma moral dalam organisasi.

Berbagi pengetahuan dapat tumbuh dan berkembang apabila menemukan kondisi yang sesuai. Sedangkan kondisi tersebut ditentukan oleh tiga faktor kunci yaitu orang, organisasi, dan teknologi (Firmaiansyah, 2014) Satu kekuatan yang besar di dalam diri individu akan menjadi lebih besar ketika dimiliki oleh satu komunitas. Namun, perilaku berbagi pengetahuan masih belum dipraktikkan dengan maksimal di beberapa organisasi karena kurangnya pemahaman akan berbagi pengetahuan, tidak adanya wadah untuk berbagi, dan kesenjangan umur antara anggota organisasi.

Agar kepemimpinan seseorang dapat efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, sejumlah sifat utama haruslah dimiliki seorang pemimpin seperti nilai-nilai kepemimpinan (Suhifatullah et al., 2020). Selain nilai-nilai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, etika yang baik juga harus dimiliki agar dapat menjalankan kepemimpinan secara efektif dan efisien. Etika adalah perilaku berstandar normatif berupa nilai-nilai moral, norma-

norma, dan hal-hal yang baik-baik (Suhifatullah et al., 2020).

Etika kepemimpinan adalah standar moral yang memberikan batas yang jelas antara yang “baik” dan “buruk”, serta menjadi pedoman pemimpin dalam pengambilan keputusan. Etika juga akan menuntun pemimpin untuk berpikir dan bertindak sesuai dengan norma kepantasan dalam hubungan sosial (Anggita Dwindi; 2021) Pemimpin yang etis punya pengaruh positif bagi orang-orang yang dipimpinnya. Dengan mendorong sikap dan tindakan berdasarkan nilai-nilai moral yang sama, pemimpin akan menjadi teladan dalam menciptakan lingkungan kerja yang beretika dan membangun reputasi organisasi yang kuat. (Anggita Dwindi; 2021)

(Brown et al., 2005) mendefinisikan etika kepemimpinan sebagai “demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan”. Ada dua pilar utama untuk kepemimpinan etis:

- seorang pemimpin harus menjadi orang yang bermoral (menunjukkan karakter dan sifat moral dalam perilakunya sebagai panutan) dan
- seorang manager yang bermoral (aktif mempromosikan prinsip-prinsip moral melalui komunikasi dua arah dan terbuka, penghargaan, dan hukuman). Penelitian yang ada secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memelihara perilaku positif dan moral yang diinginkan di antara karyawan (Tang, 2016).

Melihat pentingnya berbagi pengetahuan secara praktis, peneliti merasa tertarik untuk menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi kemauan dan motivasi karyawan untuk terlibat dalam berbagi pengetahuan dengan rekan kerja dengan melakukan penelitian yang berjudul “**Kepemimpinan Etis dan Berbagi Pengetahuan Karyawan dengan Peran Mediasi Identitas Moral Karyawan**”

Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Kepemimpinan etis merupakan proses memengaruhi karyawan melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip dan keyakinan yang secara luas berbatasan dengan norma-norma yang diterima dalam perilaku organisasi. Definisi ini menjabarkan bagian penting dari kepemimpinan etis (Bubble; 2012 dalam C. Satriawan 2020) Dengan demikian kepemimpinan etis harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar mampu mempengaruhi bawahannya untuk dapat berperilaku secara etis (Putrianti, 2016). Studi tentang kepemimpinan etis dibangun atas dasar pembelajaran sosial yang mengusulkan bahwa para pemimpin akan mempengaruhi perilaku etis dari orang lain melalui pemodelan (Brown et al., 2005).

Berbagi pengetahuan antar individu dalam suatu organisasi merupakan aktivitas penting untuk menciptakan, mendeseminasi, dan mengelola pengetahuan dalam semua tingkat organisasi (Ipe, 2003). Kemampuan organisasi dalam memanfaatkan pengetahuan bergantung pada individu, yang secara aktual melakukan aktivitas menciptakan, membagi, serta mengaplikasikan pengetahuan. Pengetahuan akan bermanfaat ketika anggota organisasi mau membagi pengetahuan yang mereka miliki dan menciptakan pengetahuan baru dari pengetahuan yang diperoleh dari individu lain. Jadi, knowledge sharing merupakan tindakan dasar untuk mewujudkan adanya pengetahuan yang dapat dibagikan kepada anggota organisasi. Aktivitas ini penting karena menyediakan relasi antara pengetahuan yang tersimpan dalam individu menjadi pengetahuan organisasi. Pengetahuan ini akan dikonversi menjadi “economic and competitive value” bagi organisasi (Hendriks, 1999).

Penelitian tentang berbagi pengetahuan umumnya mengikuti pendekatan modal sosial untuk menyelidiki faktor-faktor pendahulu (anteseden) potensi dari berbagi pengetahuan (Bavik et al., 2018). Meskipun penelitian ini telah memberikan pemahaman kepada kita tentang peran penting faktor kontekstual dan isyarat organisasi dalam menciptakan berbagi pengetahuan yang efektif, namun masih terbatas dalam beberapa hal seperti tidak adanya penelitian yang menyelidiki efek kepemimpinan pada berbagi pengetahuan karyawan, meskipun pemimpin berperan penting dalam menentukan perilaku bawahan di tempat kerja (Bavik et al., 2018). (Abhishek Srivastava et al., 2006) memiliki spesifikasi secara khusus tentang pentingnya memberdayakan kepemimpinan dalam berbagi pengetahuan pengikut. Namun mekanisme yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan berbagi pengetahuan masih belum dijelajahi, hanya sedikit penelitian yang melihat sisi moral untuk menyelidiki bagaimana etika pemimpin membentuk perilaku berbagi pengetahuan karyawan, meskipun berbagi pengetahuan memiliki relevansi moral (Bavik et al., 2018).

Berdasarkan permasalahan (kesenjangan penelitian) yang telah dijelaskan di atas, penelitian ini mengajukan dua pertanyaan utama yaitu apakah kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan karyawan? Jika ya, apakah identitas moral memediasi mekanisme yang mendasari hubungan antara kepemimpinan etis dan berbagi pengetahuan karyawan?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari kepemimpinan etis terhadap berbagi pengetahuan karyawan. Secara mendalam, penelitian ini selanjutnya akan menyelidiki dan menjelaskan mekanisme yang

mendasari hubungan antara kepemimpinan etis terhadap berbagi pengetahuan karyawan melalui peran mediasi identitas moral karyawan.

Manfaat atau Kontribusi Penelitian

Penelitian ini selanjutnya memiliki kontribusi potensial di bidang studi manajemen dan organisasi, terutama dalam bidang studi kepemimpinan. Pertama, secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman akademisi mengenai mekanisme proses yang mendasari hubungan etika kepemimpinan dan berbagi pengetahuan karyawan. Secara khusus, penelitian ini mengusulkan variabel mediasi yaitu identitas moral karyawan dalam menjelaskan bagaimana dan mengapa etika kepemimpinan dapat memicu berbagi pengetahuan karyawan. Kedua, secara empiris penelitian ini memilih non-profit organizational setting seperti institusi perguruan tinggi dalam konteks Indonesia. Studi sebelumnya berfokus pada pengaturan organisasi laba dan jarang dilakukan dalam konteks Asia Tenggara, terutama Indonesia. Penelitian ini selanjutnya, memperluas generalisasi pemahaman mengenai kegunaan fungsi dari etika kepemimpinan dalam berbagi pengetahuan karyawan. Ketiga, secara manajerial, penelitian ini memberikan gambaran kepada manajemen dan organisasi tentang pentingnya kepemimpinan etis dalam berbagi pengetahuan karyawan yang dapat meningkatkan daya saing, inovasi dan kinerja organisasi.

II. METODELOGI PENELITIAN

Berdasarkan kegunaan dan audiensi, orientasi penelitian pada bidang sains organisasi berada pada “Pasteurs quadrani” yang menjelaskan bahwa sebuah penelitian harus memberikan kontribusi dalam bidang akademik (penelitian dasar (*basic research*) yang bertujuan untuk memperluas pengetahuan dan pemahaman tentang sebuah fenomena organisasi dengan cara yang ilmiah dan sekaligus memberikan kontribusi pada bidang manajerial (praktikal) yang mempertimbangkan aspek relevansi pada kegunaan praktis (Abdilah, 2020). Sementara itu, audiensi utama dari penelitian ini adalah akademisi yang tergabung dalam scientific community dan praktisi dalam bidang manajemen.

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan bagian dari penelitian eksplanatori yang berupaya untuk menjelaskan mengapa sebuah kejadian muncul dan untuk membangun, memperluas, mengelaborasi atau menguji teori (Neuman & Guggenheim, 2011). Penelitian ini, selanjutnya, bertujuan untuk menjelaskan proses psikologis atau mekanisme yang mendasari hubungan antara kepemimpinan etis dan berbagi pengetahuan karyawan berdasarkan *job-demand resource theory*.

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang menggunakan teknik kuantitatif untuk menguji hipotesis secara empiris. Teknik kuantitatif dalam penelitian sains organisasi merupakan sebuah metode penelitian yang berakar pada *positivist social science approach* yang

“emphasizes discovering causal law, careful empirical observations and value-free research” (Neuman & Guggenheim, 2011). Selanjutnya, berdasarkan dimensi waktu dalam mengumpulkan data, penelitian ini menggunakan *cross-sectional technique* dimana data yang dikumpulkan berasal pada satu titik waktu (*single point in time*) atau selama satu periode waktu yang relatif singkat (Johnson & Christensen, 2017).

Sampel dan Prosedur Pengumpulan Data

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif dalam mengumpulkan data penelitian. Untuk menguji hipotesis, penelitian ini berencana untuk menggunakan jenis data primer yaitu dalam bentuk kuesioner. Kuesioner atau angket akan didesain dengan menggunakan pertanyaan tertutup, yaitu pertanyaan yang telah disediakan alternatif jawabannya, sehingga responden tinggal memilih satu jawaban yang dianggap paling tepat. Penelitian ini berupaya untuk mendapatkan data dengan mendistribusikan kuesioner kepada tenaga kependidikan di Universitas Lancang Kuning dengan menggunakan *self-administered questionnaire* (Bourgue & Fielder, 2003). Pendistribusian kuesioner akan dilakukan dengan *convenience sampling method* (Fink, 2003).

Karena instrumen yang digunakan untuk mengukur seluruh variabel dalam penelitian ini diadopsi dari artikel jurnal yang ditulis dengan Bahasa Inggris, maka semua item kuesioner akan diterjemahkan ke Bahasa Indonesia dengan menggunakan teknik “*ranslation-back procedure*” dimana seluruh item akan diterjemahkan dari Bahasa asli ke Bahasa Indonesia dan kemudian diterjemahkan kembali ke Bahasa aslinya untuk memastikan hasil terjemahan tidak mengurangi konten dari semua item kuesioner (Brislin, 1970, 1980).

Instrumen Pengukuran Variabel Penelitian

Instrumen dari setiap variabel dibutuhkan untuk menghubungkan antara konsep yang abstrak (variabel) dengan observasi empiris (Neuman, 2011). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari: (1) variabel independen yaitu kepemimpinan etis, (2) variabel mediasi yaitu identitas moral karyawan; dan (3) variabel dependen yaitu berbagi pengetahuan karyawan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pekanbaru dengan subjek penelitian adalah tenaga kependidikan di Universitas Lancang Kuning Jalan Yos Sudarso km 8 Rumbai Pekanbaru. Penelitian ini direncanakan dari bulan November sampai dengan Desember 2021.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel independen adalah variabel bebas atau variabel yang memberikan pengaruh kepada variabel dependen.

Variabel independen pada penelitian ini adalah kepemimpinan etis (X)

b. Variabel Dependen (*Dependent*)

Adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen dan pada penelitian ini variabel dependennya adalah berbagi pengetahuan (Y)

c. Variabel Perantara Mediasi/Intervening

Adalah variabel perantara yang menghubungkan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel interveningnya adalah identitas moral yang dilambangkan huruf (Z).

Kepemimpinan Etis

Indikator kepemimpinan etis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Indikator kepemimpinan etis oleh (Brown *et al*; 2005) yaitu:

1. Menjaga perasaan orang lain
2. Memecahkan masalah dengan rendah hati
3. Menghindari pemaksaan kehendak tetapi menghargai pendapat orang lain
4. Mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah
5. Menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki
6. Mengedepankan sikap jujur, disiplin dan dapat dipercaya

Untuk mengukur indikator di atas, peneliti menggunakan 10 (sepuluh) pertanyaan sebagai berikut:

1. *My supervisor listens to what employees have to say.*
2. *My supervisor disciplines employees who violate ethical standards.*
3. *My supervisor conducts his/her personal life in an ethical manner.*
4. *My supervisor has the best interest of employees in mind.*
5. *My supervisor makes fair and balanced decisions.*
6. *My supervisor can be trusted.*
7. *My supervisor discusses business ethics or values with employees.*
8. *My supervisor sets an example of how to do things the right way in terms of ethics.*
9. *My supervisor defines success not just by results but also the way that they are obtained.*
10. *When making decisions, my supervisor asks “what is the right thing to do”?*

Berbagi Pengetahuan Karyawan

Berbagi pengetahuan karyawan (Connelly dkk., 2012) dapat diukur dengan 5 pertanyaan berikut ini:

1. *I often wear clothes that identify me as having these characteristics.*
2. *The types of things I do in my spare time (e.g. hobbies) clearly identify me as having these characteristics.*
3. *The kinds of books and magazines that I read identify me as having these characteristics.*
4. *The fact that I have these characteristics is communicated to others by my membership in certain organizations.*
5. *I am actively involved in activities that communicate to others that I have these characteristics.*

Identitas Moral Karyawan

Menurut Redd & Aquino (2002) identitas moral adalah bagaimana seseorang melihat dan menggambarkan dirinya dalam hal etika, jujur, peduli, menentang kecurangan, berkomitmen untuk melakukan hal yang benar. Individu yang memiliki identitas moral kuat akan memiliki komitmen moral yang tinggi untuk melakukan perilaku moral (Bergman, 2004).

Berikut ini adalah beberapa karakteristik yang mungkin menggambarkan seseorang: Peduli, Penyayang, Adil, Ramah, Murah Hati, Membantu, Pekerja Keras, Jujur, Baik Orang dengan karakteristik ini bisa jadi Anda atau bisa juga orang lain. Untuk sesaat, visualisasikan dalam pikiran Anda jenis orang yang memiliki karakteristik ini. Bayangkan bagaimana orang itu akan berpikir, merasakan, dan bertindak. Ketika Anda memiliki gambaran yang jelas tentang seperti apa orang ini, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. *This coworker looks into my requests to make sure his/her answers were accurate.*
2. *This coworker explains everything very thoroughly.*
3. *This coworker answers all my questions immediately.*
4. *This coworker tells me exactly what I need to know.*
5. *This coworker goes out of his/her way to ensure that he/she understands my requests before responding.*

Variabel Kontrol

Penelitian ini mempertimbangkan beberapa variabel kontrol. Variabel-variabel tersebut terdiri dari variabel demografis, seperti jenis kelamin, usia, masa kerja organisasi, dan pendidikan.

Metode Analisis Data

Analisis Statistik Deskriptif

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah menggunakan kuesioner. Dalam kuesioner ini terdapat pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesis dengan menggunakan skala likert. Skala likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei (Ghazali, 2013:04). Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala likert, responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pertanyaan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Metode pengukuran variabel dalam penelitian menggunakan skala likert 7 (tujuh) item nilai. Adapun penggunaan skala 1-7 untuk setiap jawaban responden selanjutnya dibagi ke dalam tujuh kategori yaitu:

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1
- b. Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2
- c. Cukup Tidak Setuju (CTS) dengan nilai skor 3
- d. Netral (N) dengan nilai skor 4
- e. Cukup Setuju (CS) dengan nilai skor 5
- f. Setuju (S) dengan nilai skor 6
- g. Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 7

Analisa data penelitian

Level of Analysis

Untuk memastikan ketepatan pengukuran konstruk dalam penelitian sains organisasi, analisa data dan interpretasi data, konsep-konsep yang didiskusikan dalam sebuah studi/penelitian harus cocok dengan *empirical level of analysis* (Klein & Kozlowski, 2000: Neuman, 2011). Penelitian ini akan fokus pada *micro-level (individual level of analysis)* untuk mengukur identitas moral karyawan dan pengaruh kepemimpinan etis terhadap berbagai pengetahuan karyawan.

Analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)

Analisis dengan PLS-SEM merupakan analisis yang digunakan untuk menganalisis data yang memiliki data non linier. Partial least square merupakan metode analisis yang powerful dan sering disebut juga sebagai soft modeling karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (Ordinary Least Square) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariat dan tidak adanya problem multikolinieritas antar variabel eksogen (Ghozali dan Latan;1915). Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (measurement model) atau sering disebut outer model. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed merepresentasi variabel laten untuk diukur.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk melihat apakah instrument yang digunakan mengukur yang seharusnya memang diukur (Solimun dkk., 2017). Dalam SEM-PLS uji validitas dihitung melalui *convergen validity* dan *diskriminan validity*.

1. Convergen Validity

- a. *Loading factor*; sebuah indikator dinyatakan memiliki *convergen validity* apabila nilai *loading factor* $n \geq 0,50 - 0,70$. artinya bahwa kontribusi untuk mengukur variabel latennya minimal 50%.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*; merupakan rata-rata nilai varian keseluruhan indikator yang diekstraksi dari variabel laten. Sebuah indikator dinyatakan memiliki *convergen validity* apabila nilai $VE \geq 0,50$. Artinya bahwa rata-rata varian keseluruhan indikator yang dijelaskan oleh varian latennya minimal 50%.
- c. *Communality*; adalah ukuran kualitas model pengukuran pada tiap variabel laten. Sebuah indikator dinyatakan memiliki *convergen validity* apabila nilai *communality* $\geq 0,50$. Artinya bahwa kualitas model pengukuran pada tiap variabel laten minimal 50%.

2. Diskriminan validity

- a. Akar AVE vs Korelasi antar variabel laten
Sebuah indikator dinyatakan memiliki diskriminan validity apabila nilai AVE setiap variabel laten lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar variabel laten. Hal ini berarti indikator yang mengukur suatu variabel hanya dapat mengukur variabel tersebut
- b. *Cross loading*

Sebuah indikator dinyatakan memiliki *diskriminan validity* apabila *loading factor* tiap indikator yang mengukur variabel latennya lebih besar dari nilai *cross loading* (korelasi indikator dengan variabel latennya).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian Profil Universitas Lancang Kuning

Universitas Lancang Kuning atau UNILAK merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Provinsi Riau. Didirikan pada tahun 1982 dibawah naungan Yayasan Pendidikan Raja Ali Haji.

UNILAK saat ini memiliki 9 fakultas dengan 19 program studi S1 dan 2 program studi pascasarjana. Diantaranya Fakultas Ilmu Administrasi, Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, Fakultas Hukum, Fakultas Pertanian, Fakultas Ilmu Budaya, Fakultas Kehutanan, Fakultas Ilmu Komputer, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Serta Program Pascasarjana dengan status Akreditasi B untuk Universitas, 2 program studi berakreditasi A, dan 19 program studi lainnya berakreditasi B termasuk program pascasarjana yang juga berakreditasi B.

Dalam menjalankan fungsinya, UNILAK memiliki berbagai sumberdaya manusia salah satunya tenaga kependidikan yang dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.1
Kondisi Tenaga Kependidikan Berdasarkan Statusnya

No	Nama Jabatan	Tetap	Kontrak	Magang	Jumlah
1	2	3	4	5	6
1	Kepala Biro Administrasi Umum	1			1
2	Kepala Biro Administrasi Akademik	1			1
3	Kabag. Umum dan SDM	1			1
4	Kabag. Perlengkapan dan Perawatan	1			1
5	Kabag. Akademik	1			1
6	Kabag. Kemahasiswaan	1			1
7	Kabag. Media dan Promosi	1			1
8	Staf Biro Administrasi Umum	17	1		18
9	Staf Biro Keuangan	4	2	2	6
10	Staf Biro Administrasi Akademik	6		2	8
11	Staf Media dan Promosi	5		1	6
12	Kabid BPM	1			1
12	Staf BPM	1	1	1	2
13	Sekretaris P2K2	1			1
14	Staf P2K2	1			1
15	Staf Balai Bahasa	2	1	1	4
16	Staf Fakultas Ekonomi	5	1		6
17	Staf Fakultas Hukum	6	2		8
18	Staf Fakultas Kehutanan	3	1		4
19	Staf Fakultas Pertanian	5	1		6
20	Staf Fakultas Teknik	4	1		5
21	Staf Fakultas Ilmu Komputer	3	1		4
22	Staf Fakultas Ilmu Administrasi	4	1		5
23	Staf Fakultas Ilmu Budaya	4	2		6
24	Staf FKIP	3	1		4
25	Staf Pascasarjana	5			5
26	Staf Perpustakaan	8			8
27	Staf UMC	1	1		2
28	Staf PTIP	1			1
29	Staf Pusdiklat		1		1
30	Staf Yasrah	1			1
Total		95	18	7	120

Sumber: data dari Kabag Umum dan SDM UNILAK

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah pegawai saat ini terhitung sampai akhir

tahun 2021 adalah 95 (Sembilan puluh lima) orang berstatus tenaga kependidikan tetap, 18 (delapan belas) orang berstatus tenaga kependidikan kontrak dan 7 (tujuh) orang yang berstatus magang.

Profil Responden

Agar mendapatkan gambaran yang lengkap mengenai kondisi responden, berikut akan disajikan gambaran responden menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja.

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	46	48.4 %
Perempuan	49	51.6 %
Total	95	100.0 %

Sumber: data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dari 95 responden yang ada, 46 (empat puluh enam) orang berjenis kelamin laki-laki atau 48.4 % dan 49 (empat puluh sembilan) orang sisanya berjenis kelamin perempuan atau 51.6 %.

Selanjutnya distribusi responden berdasarkan umur sebagai berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Umur

Umur (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
<29	26	27.4 %
30-39	49	51.6 %
40-49	13	13.7 %
>=50	7	7.4 %
Total	95	100.0 %

Sumber: data primer diolah (2022)

Dari tabel di atas dapat dilihat usia dari tenaga kependidikan di Universitas Lancang Kuning < 29 tahun sebanyak 26 orang atau 27.4 %, berusia 30-39 tahun sebanyak 49 orang atau 51.6 %, berusia 40-49 tahun sebanyak 13 orang atau 13.7 % dan sisanya berusia >=50 yang berjumlah 7 orang atau 7.4 %

Selanjutnya, berdasarkan pendidikan terakhir berikut dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SMA/Sederajat	7	7.4 %
Diploma 3 (D-3)	10	10.5 %
Strata 1 (S-1)	74	77.9 %
Magister (S-2)	4	4.2 %
Total	95	100.0 %

Sumber: data primer diolah (2022)

Tenaga Kependidikan di Universitas Lancang Kuning yang berpendidikan terakhir SMA/ sederajat sebanyak 7 orang atau 7.4 %, Diploma 3 (D-3) berjumlah

10 orang atau 10.5 %, sarjana strata 1 (S-1) sebanyak 74 orang atau 77,9 % dan sisanya berpendidikan magister (S-3) yaitu sebanyak 4 orang atau 4.2 %.

Berikutnya adalah gambaran responden berdasarkan masa kerja:

Tabel 4.5
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
<=4	39	41.1 %
5-14	42	44.2 %
15-24	6	6.3 %
>=25	8	8.4 %
Total	95	100.0 %

Sumber: data primer diolah (2022)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa masa kerja tenaga kependidikan di Universitas Lancang Kuning <=4 tahun berjumlah 39 orang atau 41.1 %, masa kerja 5-14 tahun berjumlah 42 orang atau 44.2 %, masa kerja 15-24 tahun berjumlah 6 orang atau 6.3 % dan masa kerja >=25 tahun berjumlah 8 orang atau 8.4 %.

Hasil Penelitian

Persepsi Responden

Persepsi Responden pada Variabel Kepemimpinan Etis

Persepsi responden pada variabel kepemimpinan etis dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 4.6
Persepsi Responden pada Variabel Kepemimpinan Etis

No	Pernyataan	Kriteria	Bobot	Jml	(%)	Skor	Rata-rata
1	Atasan saya mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika	STS	1	0	0	0	5,54
		TS	2	1	1,1	2	
		CTS	3	5	5,3	15	
		N	4	22	23,2	88	
		CS	5	12	12,6	60	
		S	6	24	25,3	144	
		SS	7	31	32,6	217	
		Jumlah		95	100,0	526	
2	Atasan saya menjalankan kehidupan pribadinya dengan cara yang etis	STS	1	0	0	0	5,65
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	3	3,2	9	
		N	4	19	20,0	76	
		CS	5	19	20,0	95	
		S	6	21	22,1	126	
		SS	7	33	34,7	231	
		Jumlah		95	100,0	537	
3	Atasan saya memikirkan kepentingan terbaik karyawan	STS	1	0	0	0	5,79
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	1	1,1	3	
		N	4	18	18,9	72	
		CS	5	13	13,7	65	
		S	6	31	32,6	186	
		SS	7	32	33,7	224	
		Jumlah		95	100,0	550	
4	Atasan saya membuat	STS	1	0	0	0	5,
		TS	2	1	1,1	2	

	keputusan yang adil dan seimbang	CTS	3	2	2,1	6	74
		N	4	14	14,7	56	
		CS	5	22	23,2	110	
		S	6	21	22,1	126	
		SS	7	35	36,8	245	
		Jumlah		95	100,0	545	
5	Atasan saya dapat dipercaya	STS	1	0	0	0	5,76
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	3	3,2	9	
		N	4	11	11,6	44	
		CS	5	18	18,9	90	
		S	6	37	38,9	222	
		SS	7	26	27,4	182	
		Jumlah		95	100,0	547	
6	Atasan saya memberikan contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dalam hal etika	STS	1	0	0	0	5,80
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	2	2,1	6	
		N	4	14	14,7	56	
		CS	5	21	22,1	105	
		S	6	22	23,2	132	
		SS	7	36	37,9	252	
		Jumlah		95	100,0	551	
7	Atasan saya mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dari hasil tetapi juga cara pencapaiannya	STS	1	1	1,1	1	5,71
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	3	3,2	9	
		N	4	16	16,8	64	
		CS	5	15	15,8	75	
		S	6	27	28,4	162	
		SS	7	33	34,7	231	
		Jumlah		95	100,0	542	
8	Saat membuat keputusan, atasan saya bertanya "apa hal yang benar untuk dilakukan"?	STS	1	1	1,1	1	5,63
		TS	2	1	1,1	2	
		CTS	3	2	2,1	6	
		N	4	19	20,0	76	
		CS	5	15	15,8	75	
		S	6	24	25,3	144	
Jumlah		95	100,0	535			
Rata-rata indikator							5,70

Sumber: data primer diolah (2022)

Pada pertanyaan atasan saya mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika, ada sebanyak 32,6 % responden yang menjawab sangat setuju, dan yang paling sedikit responden menjawab tidak setuju yaitu 1,1 %, dengan nilai rata-rata 5,54 % yang berarti bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa atasan mereka mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika.

Kemudian dari 95 tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning, paling banyak sebesar 34,7 % responden menjawab sangat setuju bahwa atasan mereka menjalankan kehidupan pribadinya dengan cara yang etis, dan paling sedikit sebesar 3,2 % menjawab cukup tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,65 yang berarti bahwa sebagian besar responden mengatakan sangat setuju bahwa atasan mereka menjalankan kehidupan pribadinya dengan cara yang etis.

Pertanyaan selanjutnya atasan saya memikirkan kepentingan terbaik karyawan, paling banyak responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 33,7 % dan paling

sedikit responden menjawab cukup tidak setuju yaitu sebesar 1,1 %. Rata-rata item sebesar 5,79 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa atasan mereka memikirkan kepentingan terbaik karyawan.

Selanjutnya dari 95 orang tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning paling banyak sebesar 36,8 % responden menjawab sangat setuju bahwa atasan mereka membuat keputusan yang adil dan seimbang dan paling sedikit sebesar 1,1 % responden menjawab tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,74 yang berarti sebagian besar responden sangat setuju bahwa atasan mereka membuat keputusan yang adil dan seimbang.

Kemudian dari pertanyaan atasan saya dapat dipercaya, paling banyak responden menjawab setuju sebesar 38,9 % dan paling sedikit responden menjawab cukup tidak setuju yaitu sebesar 3,2 5 dengan rata-rata item sebesar 5,76 yang menunjukkan sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa atasan mereka dapat dipercaya.

Selanjutnya dari 95 tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning, paling banyak sebesar 37,9 % responden menjawab sangat setuju bahwa atasan mereka memberikan contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dalam hal etika, dan paling sedikit sebesar 2,1 % responden menjawab cukup tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,80 yang berarti bahwa sebagian besar responden sangat setuju atasan mereka mereka memberikan contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dalam hal etika.

Kemudian dari pertanyaan atasan saya mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dari hasil tetapi juga cara pencapaiannya, paling banyak sebesar 34,7 % responden menjawab sangat setuju dan paling sedikit sebesar 1,1 % responden menjawab sangat tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,71 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju atasan mereka mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dari hasil tetapi juga cara pencapaiannya.

Selanjutnya dari 95 tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning, paling banyak sebesar 34,7 % responden menjawab sangat setuju bahwa atasan mereka bertanya “apa hal yang benar untuk dilakukan?” saat membuat keputusan, dan paling sedikit sebesar 1,1 % responden menjawab sangat tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,63 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju bahwa atasan mereka bertanya “apa hal yang benar untuk dilakukan?” saat membuat keputusan.

Persepsi Responden pada Variabel Identitas Moral Karyawan

Analisis statistik deskriptif tanggapan responden mengenai variabel identitas moral (Z) didasarkan pada jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Hasil analisis statistik deskriptif variabel identitas moral (Z) dapat dilihat pada Tabel 4.7

No	Pernyataan	Kriteria	Bobot	Jml	(%)	Skor	Rata-rata
1	Saya sering memakai pakaian yang mengidentifikasi karakteristik pribadi saya	STS	1	0	0	0	5,56
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	3	3,2	9	
		N	4	18	8,9	72	
		CS	5	23	4,115		

	S	6	25	26	23	150	5,69
		SS	7	26	74	182	
		Jumlah	95	100	528		
2	Jenis hal yang saya lakukan di waktu luang saya (misalnya hobi) dengan jelas mengidentifikasi karakteristik pribadi	STS	1	0	0	0	5,77
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	1	1	3	
		N	4	23	24	92	
		CS	5	10	15	50	
		S	6	31	32	186	
		SS	7	30	36	210	
		Jumlah	95	100	541		
3	Jenis buku dan majalah yang saya baca mengidentifikasi karakteristik pribadi saya	STS	1	0	0	0	5,64
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	2	2	6	
		N	4	11	16	44	
		CS	5	20	21	100	
		S	6	36	39	216	
		SS	7	26	24	182	
		Jumlah	95	100	548		
4	Fakta tentang karakteristik saya dikomunikasikan kepada orang lain melalui keanggotaan saya di organisasi tertentu	STS	1	0	0	0	5,58
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	2	2	6	
		N	4	18	89	72	
		CS	5	21	21	105	
		S	6	25	33	150	
		SS	7	29	55	203	
		Jumlah	95	100	536		
5	Saya aktif terlibat dalam kegiatan yang mengkomunikasikan kepada orang lain tentang karakteristik pribadi saya	STS	1	0	0	0	5,65
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	3	3	9	
		N	4	18	89	72	
		CS	5	20	21	100	
		S	6	29	35	174	
		SS	7	25	33	175	
		Jumlah	95	100	530		
Rata-rata indikator							5,65

Sumber: data primer diolah (2022)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada table di atas, diinformasikan bahwa dari 95 tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning, paling banyak sebesar 27,4 % responden menjawab sangat setuju bahwa saya sering memakai pakaian yang mengidentifikasi karakteristik pribadi saya, paling sedikit sebesar 3,2 % responden menjawab cukup tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,56 yang berarti bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa mereka sering memakai pakaian yang mengidentifikasi karakteristik pribadi mereka.

Kemudian dari pertanyaan jenis hal yang saya lakukan di waktu luang saya (misalnya hobi) dengan jelas mengidentifikasi karakteristik pribadi saya, paling banyak sebesar 32,6 & responden menjawab setuju dan paling sedikit sebesar 1,1 % responden menjawab cukup tidak setuju dengan rata-rata item 5,69 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa jenis hal yang mereka lakukan di waktu luang (misalnya hobi) dengan jelas mengidentifikasi karakteristik pribadi mereka.

Berikutnya dari 95 tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning, paling banyak sebesar 37,9 % responden menjawab setuju bahwa jenis buku dan majalah yang saya baca mengidentifikasi karakteristik pribadi saya, paling sedikit sebesar 2,1 % responden menjawab cukup tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,77 yang berarti bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa jenis buku dan majalah yang mereka baca mengidentifikasi karakteristik pribadi mereka.

Selanjutnya dari 95 tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning, paling banyak sebesar 30,5 % responden menjawab sangat setuju bahwa fakta tentang karakteristik saya dikomunikasikan kepada orang lain melalui keanggotaan saya di organisasi tertentu, dan paling sedikit sebesar 2,1 % responden menjawab cukup tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,64 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa fakta tentang karakteristik mereka dikomunikasikan kepada orang lain melalui keanggotaan mereka di organisasi tertentu.

Kemudian dari pertanyaan saya aktif terlibat dalam kegiatan yang mengkomunikasikan kepada orang lain tentang karakteristik pribadi saya, paling banyak sebesar 30,5 % responden menjawab setuju dan paling sedikit sebesar 3,2 % responden menjawab cukup tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,58 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa mereka aktif terlibat dalam kegiatan yang mengkomunikasikan kepada orang lain tentang karakteristik pribadi mereka.

Persepsi Responden pada Variabel Berbagi Pengetahuan Karyawan

Analisis statistik deskriptif tanggapan responden mengenai variabel berbagi pengetahuan (Y) didasarkan pada jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Hasil analisis statistik deskriptif terkait variabel berbagi pengetahuan (Y) dapat dilihat pada tabel 4.8

No	Pernyataan	Kriteria	Bobot	Jml	(%)	Skor	Rata-rata
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Rekan kerja saya memeriksa	STS	1	1	1.1		5,71
		TS	2	0	0	0	

	permintaan saya untuk memastikan jawabannya akurat	CTS	3	2	2.1	6	5,56
		N	4	1	15.8	60	
		CS	5	2	23.2	110	
		S	6	2	21.1	120	
		SS	7	3	36.8	245	
		Jumlah	9	5	100.0	541	
2	Rekan kerja saya menjelaskan semuanya dengan sangat teliti	STS	1	1	1.1	1	5,67
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	2	2.1	6	
		N	4	1	17.9	68	
		CS	5	1	18.9	90	
		S	6	2	26.3	150	
		SS	7	3	33.7	224	
		Jumlah	9	5	100.0	539	
3	Rekan kerja saya menjawab semua pertanyaan saya dengan segera	STS	1	1	1.1	1	5,40
		TS	2	0	0	0	
		CTS	3	6	6.3	18	
		N	4	2	22.1	84	
		CS	5	1	17.9	85	
		S	6	2	26.3	150	
		SS	7	2	26.3	175	
		Jumlah	9	5	100.0	513	
4	Rekan kerja saya memberi tahu saya apa yang perlu saya ketahui	STS	1	1	1.1	1	5,53
		TS	2	1	1.1	2	
		CTS	3	3	3.2	9	
		N	4	1	20.0	76	
		CS	5	1	16.8	80	
		S	6	2	29.5	168	
		SS	7	2	28.4	189	
		Jumlah	9	5	100.0	525	
5	Rekan kerja saya berusaha keras untuk memastikan bahwa dia memahami permintaan saya sebelum merespons	STS	1	2	2.1	2	5,22
		TS	2	2	2.1	4	
		CTS	3	4	4.2	12	
		N	4	2	23.2	88	
		CS	5	1	18.9	90	
		S	6	2	30.5	174	
		SS	7	1	18.9	126	
		Jumlah	9	5	100.0	496	
Rata-rata indikator							5,51

Sumber: data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diinformasikan bahwa dari 95 tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning, paling banyak sebesar 36,8 % responden menjawab sangat setuju bahwa rekan kerja mereka memeriksa permintaan mereka untuk memastikan jawabannya akurat, paling sedikit sebesar 1,1 % responden menjawab sangat tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,71 yang berarti bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa rekan kerja mereka memeriksa permintaan mereka untuk memastikan jawabannya akurat.

Kemudian dari pertanyaan rekan kerja saya menjelaskan semuanya dengan sangat teliti, paling banyak sebesar 33,7 % responden menjawab sangat setuju dan paling sedikit sebesar 1,1 % responden menjawab sangat

tidak setuju dengan rata-rata item 5,67 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa Rekan kerja mereka menjelaskan semuanya dengan sangat teliti.

Berikutnya dari 95 tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning, paling banyak sebesar 26,3 % responden menjawab sangat setuju bahwa rekan kerja mereka menjawab semua pertanyaan mereka dengan segera, paling sedikit sebesar 1,1 % responden menjawab cukup tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,40 yang berarti bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa rekan kerja mereka menjawab semua pertanyaan mereka dengan segera.

Selanjutnya dari 95 tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning, paling banyak sebesar 29,5 % responden menjawab setuju bahwa rekan kerja mereka memberi tahu mereka apa yang perlu mereka ketahui, dan paling sedikit sebesar 1,1 % responden menjawab cukup tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,53 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa rekan kerja mereka memberi tahu mereka apa yang perlu mereka ketahui.

Kemudian dari pertanyaan rekan kerja saya berusaha keras untuk memastikan bahwa dia memahami permintaan saya sebelum merespons, paling banyak sebesar 30,5 % responden menjawab setuju dan paling sedikit sebesar 2,1 % responden menjawab sangat tidak setuju dengan rata-rata item sebesar 5,22 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa rekan kerja mereka berusaha keras untuk memastikan bahwa dia memahami permintaan mereka sebelum merespons.

Analisis Statistik Inferensial

Penelitian ini menguji 18 instrumen pertanyaan yang ditanggapi oleh 92 responden yang terdiri dari 8 pertanyaan tentang variabel kepemimpinan etis (X), 5 pertanyaan tentang variabel berbagi pengetahuan (Y), dan 5 pertanyaan tentang identitas moral (Z), dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)-Partial Least Square (PLS)* dengan alat analisis warppls versi 7.0.

Analisis inferensial dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah melakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan tahap kedua adalah melakukan evaluasi struktural (*inner model*).

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer Model atau model pengukuran mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan model pengukuran dengan menggambar variabel laten dan mengisinya dengan indikator dari masing-masing variabel laten, apakah reflektif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel. Menilai *Outer Model* menggunakan tiga cara yaitu dengan *Convergent validity*, *Discriminant Validity*, dan *composite reliability*. Hasil dari *Outer Model* berupa hasil uji validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel.

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

a. *Loading Factor/Outer Loading*

Pertama penulis melakukan pengujian indikator-indikator dalam model untuk memenuhi *convergent validity*. Menurut Hair, dkk (2013) dalam Solihin dan Ratmono (2013:66) syarat terpenuhinya validitas konvergen yaitu nilai *loading* indikator masing-masing konstruk bernilai >0.70 .

Untuk mengukur validitas konvergen, digunakan *loading factor* yang menggambarkan besarnya korelasi antar setiap indikator dengan konstraknya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara mengevaluasi hasil *loading factor* setiap indikator. Nilai *loading factor* di atas 0,70 dinyatakan sebagai ukuran yang ideal atau valid sebagai indikator dalam mengukur konstruk.

Tabel 4.9 di bawah ini menunjukkan validitas konvergen dari setiap variabel, yaitu variabel kepemimpinan etis (X), berbagi pengetahuan (Y), dan identitas moral (Z), berdasarkan nilai *loading factor* setiap indikator.

Tabel 4.9

Loading Factor/Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X)	X1.1	(0.874)	Valid
	X1.2	(0.793)	Valid
	X1.3	(0.805)	Valid
	X1.4	(0.845)	Valid
	X1.5	(0.857)	Valid
	X1.6	(0.869)	Valid
	X1.7	(0.858)	Valid
	X1.8	(0.767)	Valid
Berbagi Pengetahuan (Y)	Y.1	(0.888)	Valid
	Y.2	(0.895)	Valid
	Y.3	(0.746)	Valid
	Y.4	(0.839)	Valid
	Y.5	(0.812)	Valid
Identitas Moral (Z)	Z.1	(0.796)	Valid
	Z.2	(0.845)	Valid
	Z.3	(0.898)	Valid
	Z.4	(0.919)	Valid
	Z.5	(0.827)	Valid

Sumber: Hasil olah data dengan warppls v.7.0

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat seluruh pernyataan variabel memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan adalah valid.

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE setidaknya tidaknya sebesar 0,50. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata (Ghozali, 2016). Berikut ini adalah tabel nilai *Average Variance Extracted (AVE)*:

Tabel 4.10

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X)	0.696	Memenuhi
Identitas Moral (Z)	0.702	Memenuhi
Berbagi Pengetahuan (Y)	0.737	Memenuhi

Sumber: Hasil olah data dengan warppls v.7.0

Tabel 4.10 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) variabel kepemimpinan etis (X) adalah 0,696, nilai AVE variabel identitas moral (Z) adalah 0,702, dan nilai AVE dari variabel berbagi pengetahuan (Y) adalah 0,737 sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai AVE semua variabel memenuhi kriteria pengujian validitas konvergen karena semua variabel di atas 0,50.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading* pengukuran konstruk yang menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Hasil *cross loading* dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11
Nilai *Cross Loading*

Variabel	Kepemimpinan Etis	Identitas Moral	Berbagi Pengetahuan	SE
X1.1	(0.874)	0.082	0.125	0.080
X1.2	(0.793)	0.218	0.417	0.082
X1.3	(0.805)	0.037	-0.355	0.082
X1.4	(0.845)	-0.032	-0.371	0.081
X1.5	(0.857)	-0.015	-0.061	0.081
X1.6	(0.869)	-0.074	0.015	0.081
X1.7	(0.858)	-0.007	0.247	0.081
X1.8	(0.767)	-0.214	-0.017	0.083
Y.1	0.152	(0.888)	-0.146	0.080
Y.2	0.048	(0.895)	-0.024	0.080
Y.3	-0.095	(0.746)	0.204	0.083
Y.4	-0.014	(0.839)	-0.032	0.081
Y.5	-0.118	(0.812)	0.032	0.082
Z.1	-0.348	0.095	(0.796)	0.082
Z.2	0.135	-0.194	(0.845)	0.081
Z.3	-0.083	0.057	(0.898)	0.080
Z.4	0.053	0.004	(0.919)	0.079
Z.5	0.228	0.040	(0.827)	0.081

Sumber: Hasil olah data dengan warppls v.7.0

Model pengukuran memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi dari pada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya. Didalam tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga semua konstruk atau variabel lain sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator blok lainnya.

Evaluasi selanjutnya adalah membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Hasil yang direkomendasikan adalah nilai akar AVE harus lebih tinggi dari korelasi antar konstruk. Model memiliki *discriminant validity* yang lebih baik apabila akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi antara dua konstruk di dalam model. Nilai AVE yang baik diisyaratkan memiliki lebih besar dari 0,50. Berikut ini adalah nilai AVE dan akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk yang ditunjukkan pada tabel 4.12 di bawah ini:

Tabel 4.12
Nilai AVE dan Akar Kuadrat AVE

	K.E (X)	I.M (Z)	B.P (Y)
K.E (X)	(0.834)	0.519	0.829
I.M (Z)	0.519	(0.838)	0.608
B.P (Y)	0.829	0.608	(0.858)

Sumber: Hasil olah data dengan warppls v.7.0

Tabel 4.12 ini menunjukkan semua konstruk memiliki nilai AVE yang lebih besar dari 0,50.

3. Internal Consistency Reliability

Internal Consistency Reliability mengukur seberapa mampu indikator dapat mengukur konstruk lainnya. Alat yang digunakan untuk menilai hal ini adalah *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* di atas 0,70 dianggap memiliki reliabilitas yang baik. Berikut ini adalah tabel nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada penelitian ini.

Tabel 4.13
Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan Etis (X)	0.948	0.937
Identitas Moral (Z)	0.921	0.892
Berbagi Pengetahuan (Y)	0.933	0.910

Sumber: Hasil olah data dengan warppls v.7.0

Dari tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk semua konstak berada di atas nilai 0,70 sehingga semua konstruk memiliki reliabilitas yang sesuai dengan batas nilai minimum yang telah dipersyaratkan.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah pengujian *outer model* yang telah memenuhi, berikutnya dilakukan pengujian *inner model* (*model structural*). *Inner model* dapat dievaluasi dengan melihat *r-squared* (*reliabilitas indikator*) untuk pengujian koefisien determinasi dan *q-squared* untuk pengujian relevansi prediktif. Semakin tinggi nilai *r-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

1. Analisis *variant* (R^2) atau Uji Koefisien Determinasi

Analisis *variant* (R^2) atau uji koefisien determinasi yaitu untuk mengetahui besar berpengaruh variabel independen terhadap dependen tersebut.

Tabel 4.15
Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R-Squared	Adjusted R-squared
Identitas Moral (Z)	0.361	0.354

Berbagi Pengetahuan (Y)	0.743	0.737
-------------------------	-------	-------

Sumber: Hasil olah data dengan warppls v.7.0

Tabel 4.15 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel identitas moral sebesar 0,361 dan variabel berbagi pengetahuan sebesar 0,743. Hasil ini menunjukkan bahwa 36,1 % variabel identitas moral dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan etis, sedangkan 63,9 % dipengaruhi oleh faktor lainnya. Selanjutnya 74,3 % variabel berbagi pengetahuan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan etis dan identitas moral dengan 25,7 % sisanya dipengaruhi oleh faktor lainnya.

2. Pengujian Relevansi Prediktif (*q-squared*)

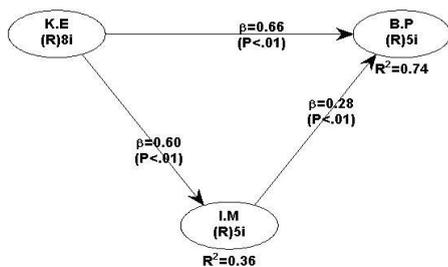
Q-squared digunakan untuk penilaian validitas prediktif atau relevansi dari sekumpulan variabel laten prediktor pada variabel kriterium. Kriteria model yang baik adalah nilai *q-squared* harus lebih besar dari nol. Berikut adalah hasil estimasi untuk *q-squared* pada model ini:

Tabel 4.16
Nilai *q-squared*

Variabel	Q- Squared
Identitas Moral (Z)	0.363
Berbagi Pengetahuan (Y)	0.744

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk melihat tingkat signifikansi (*p-value*) dan hubungan antar variabel dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*). Berikut ini adalah gambar hasil pengujian dengan menggunakan WarpPLS 7.0



Gambar 4.1
Model Penelitian

Sumber: Hasil olah data dengan warppls v.7.0

Semua hipotesis dalam penelitian ini dapat diketahui signifikan atau tidak signifikan berdasarkan nilai *p-value*. Apabila besarnya *p-value* lebih kecil atau dari 5% ($\leq 0,05$) maka H_0 ditolak atau terdapat pengaruh yang signifikan, sedangkan apabila nilai *p-value* lebih besar dari 5% ($> 0,05$) maka H_0 diterima atau terdapat pengaruh yang tidak signifikan. Sedangkan hasil estimasi *path coefficient* adalah untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjalankan ketegasan hubungan antar variabel.

Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hasil estimasi *path coefficients* yang diuji peneliti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Hasil Estimasi *Direct Effect*

Hipotesis	Path Coefficient	P-Value	Keterangan
K.E → I.M	0,600	<0,001	Berpengaruh Signifikan
K.E → B.P	0,663	<0,001	Berpengaruh Signifikan
I.M → B.P	0,279	0,002	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Hasil olah data dengan warppls v.7.0

Berdasarkan tabel 4.17 di atas dapat diketahui bahwa:

1. **Pengujian Hipotesis 1** (Kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap identitas moral tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning).

Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap identitas moral dengan nilai 0,600 dan pengaruh positifnya signifikan karena nilai *p-value*-nya lebih kecil dari <0,05 yaitu ada pada angka <0,001.

2. **Pengujian Hipotesis 2** (Kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap berbagi pengetahuan tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning).

Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan dengan nilai 0,663 dan pengaruh positifnya signifikan karena nilai *p-value*-nya lebih kecil dari <0,05 yaitu ada pada angka <0,001.

3. **Pengujian Hipotesis 3** (Identitas moral berpengaruh positif signifikan terhadap berbagi pengetahuan tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning).

Identitas moral berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan dengan nilai 0,279 dan pengaruh positifnya signifikan karena nilai *p-value*-nya lebih kecil dari <0,05 yaitu ada pada angka 0,002.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hasil estimasi *path coefficients* yang diuji peneliti dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.18
Hasil Estimasi *Indirect Effect*

Hipotesis	Path Coefficient	P-Value	Keterangan
K.E → I.M → B.P	0,165	0,009	Berpengaruh signifikan

Sumber: Hasil olah data dengan warppls v.7.0

Berdasarkan tabel 4.17 di atas dapat diketahui bahwa:

1. **Pengujian Hipotesis 4** (Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan etis terhadap berbagi pengetahuan melalui identitas moral tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning adalah positif signifikan)

Identitas moral signifikan sebagai pemediasi pengaruh positif kepemimpinan etis terhadap berbagi pengetahuan dengan nilai 0,165 dan nilai *p-value*-nya lebih kecil dari <0,05 yaitu ada pada angka <0,009.

Pembahasan

a. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap identitas moral

Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap identitas moral dengan nilai 0,600 dan pengaruh positifnya signifikan karena nilai *p-value*-nya lebih kecil dari <0,05 yaitu ada pada angka <0,001. Dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan etis yang diterapkan pimpinan Universitas Lancang Kuning akan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan bawahan/karyawannya. Oleh karena itu peningkatan gaya kepemimpinan etis harus dilakukan karena akan berdampak pada kemajuan organisasi.

Menurut (Firmaiansyah, 2014). Pengetahuan memegang peranan yang sangat penting dalam kemajuan perusahaan. Semakin unggul pengetahuan dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, akan semakin tinggi daya saing perusahaan.

Berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi, atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Keberhasilan manajemen pengetahuannya sebagian besar bergantung pada motivasi dan kemauan karyawan untuk terlibat dalam berbagi pengetahuan.

b. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap berbagi pengetahuan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *path coefficient* sebesar 0,663 dan pengaruh positifnya signifikan karena nilai *p-value*-nya lebih kecil dari <0,05 yaitu ada pada angka <0,001. Dengan demikian, kepemimpinan etis yang diterapkan pimpinan di Universitas Lancang Kuning akan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning.

c. Pengaruh identitas moral terhadap berbagi pengetahuan

Identitas moral berpengaruh positif signifikan terhadap berbagi pengetahuan tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning).

Identitas moral berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan dengan nilai 0,279 dan pengaruh positifnya signifikan karena nilai *p-value*-nya lebih kecil dari <0,05 yaitu ada pada angka 0,002.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa identitas moral memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan, ini dilihat dengan nilai *path* 0,279 dengan nilai *p-value* 0,002 lebih kecil dari <0,05. Artinya bahwa kemauan tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning untuk berbagi pengetahuan didasari oleh identitas moral yang baik.

d. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan etis terhadap berbagi pengetahuan melalui identitas moral

Hasil pengujian menunjukkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan etis terhadap berbagi pengetahuan melalui identitas moral adalah positif signifikan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,165 dan nilai *p-value*-nya lebih kecil dari <0,05 yaitu ada pada angka <0,009.

IV. KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap identitas moral tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning.
2. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning.
3. Identitas moral berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning.
4. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan etis terhadap berbagi pengetahuan melalui identitas moral tenaga kependidikan Universitas Lancang Kuning adalah positif dan signifikan.

REFERENSI

- [1] Abhishek Srivastava, Kathryn M Bartol, & Edwin a Locke. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239.
- [2] Aquino, K., & Americus, R. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1423>
- [3] Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *Leadership Quarterly*, 29(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>
- [4] Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 29(1), 87–111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- [5] Brachos, D., Kostopoulos, K., Söderquist, K. E., & Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 31–44. <https://doi.org/10.1108/13673270710819780>
- [6] 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- [7] Chang, H. H., & Chuang, S. S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing:

- Participant involvement as a moderator. *Information and Management*, 48(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.11.001>
- [8] Connelly, Zweg, W. & T. (2012). *Knowledge hiding in organizations ReadCube Articles*.
- [9] Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352–364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- [10] Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). Demerouti et al., 2001.pdf. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 499–512).
- [11] Firmaiansyah, D. (2014). Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 128–139.
- [12] Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571–589. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
- [13] Gea, A. A. (2014). Integritas Personal dan Kepemimpinan Etis. *Humaniora*, 5(2), 950. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i2.3197>
- [14] Hardy, S. A., Bhattacharjee, A., Reed, A., & Aquino, K. (2010). Moral identity and psychological distance: The case of adolescent parental socialization. *Journal of Adolescence*, 33(1), 111–123. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2009.04.008>
- [15] Hasan, H. A. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behavior among employees - The Role of Leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 8(6). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n6p47>
- [16] Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91–100. http://keycoverbyyim.tarad.com/shop/k/keycoverbyyim/img-lib/con_20110806223415_u.pdf
- [17] Herremans, I. M., Isaac, R. G., Kline, T. J. B., & Nazari, J. A. (2011). Intellectual Capital and Uncertainty of Knowledge: Control by Design of the Management System. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 627–640. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0642-7>
- [18] Hidayat, M. L. K. D. (2021). *View of Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan*. <https://ejournal.uksw.edu/scholaria/article/view/3822/1779>
- [19] Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- [20] Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 128–140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- [21] Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- [22] Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33–44. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1373-8>
- [23] Kaptein, M. (2007). *Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model Muel Kaptein ERIM REPORT SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT ERIM Report Series reference number*. <http://hdl.handle.net/1765/10770>
- [24] Lestari, N. R. (2009). *Kajian Tentang Penanaman Moral*. 7–21.
- [25] Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- [26] Maria, D. (2017). *Universitas Sumatera Utara*.
- [27] Munawaroh, M. (2017). No Title 87(1,2), 149–200.
- [28] Neuman, W. R., & Guggenheim, L. (2011). L'évolution de la théorie des effets des médias: un modèle à six étapes de la recherche cumulative. *Communication Theory*, 21(2), 169–196. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2011.01381.x>
- [29] Putrianti. (2016). No Title 148, 148–162.
- [30] Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- [31] Santander, B. (2017). No Title 87(1,2), 149–200.
- [32] Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Treviño, L. K., Dimotakis, N., & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1053–1078. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0064>
- [33] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- [34] Siemsen, E., Balasubramanian, S., & Roth, A. V. (2007). Incentives that induce task-related effort, helping, and knowledge sharing in workgroups. *Management Science*, 53(10), 1533–1550. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0714>
- [35] Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R., & Njoroge, P. K. (2014). Ethical Leadership and Followers' Moral Judgment: The Role of Followers' Perceived Accountability and Self-leadership. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 381–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1662-x>
- [36] Suhifatullah, M. I., Thoyib, M., & Dahlan, J. A. (2020). Kepemimpinan Etis Guru Dalam Pendidikan Karakter. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 14–24. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2020.v7.i1.p14-24>
- [37] Tang, P. M. (2016). *Ethical leadership in social enterprises: multilevel investigation of its influence on team and individual prosocial voice Terms of Use The copyright of this thesis is owned by its*.

- [38] Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004. <https://doi.org/10.2307/3069443>
- [39] Van Den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- [40] van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *Leadership Quarterly*, 26(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.005>
- [41] von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>
- [42] Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- [43] Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6–14. <https://doi.org/10.1108/13673279710800682>
- [44] Yang, C., & Chen, L. C. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science*, 33(1), 95–109. <https://doi.org/10.1177/0165551506068135>
- [45] Zhu, W, He, H., Trevino, L., Chao, M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 1–58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.004>
- [46] Zhu, Weichun, Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *Leadership Quarterly*, 22(5), 801–817. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.004>