

PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*: PERAN MEDIASI *MEMBER EXCHANGE*

Ebtariadi¹, Adi Rahmat², Fahmi Oemar³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning, Indonesia

*e-mail: ebtariadi11@gmail.com

Article Info

Article history:

Received 01 05, 2025

Revised 01 06, 2025

Accepted 01 06, 2025

Keywords:

Ethical Leadership
Organizational
Citizenship Behaviour
Member Exchange

Article Info

Sejarah artikel:

Diterima 05 01, 2025

Direvisi 06 01, 2025

Diterima 06 01, 2025

Kata kunci:

Ethical Leadership
Organizational
Citizenship Behaviour
Member Exchange

Abstract

This research is also motivated by the research gap of previous research which discusses leadership style more broadly and the lack of research in Indonesian that discusses ethical leadership and its relationship to organizational citizenship behavior. In previous studies, leader member exchange has not been found as a mediation mechanism that discusses the influence of ethical leadership on organizational citizenship behavior. This research is a type of quantitative descriptive research with a causal research design with a population of state civil servants at the Regional Finance and Asset Agency of Indragiri Hilir Regency with a population of 51 state civil servants and a sample using the census method. Data collection techniques using questionnaires and distribution using google forms. The data analysis tool in this study is Structural Equation Modeling (SEM) processed using SmartPLS 32.9 for data processing. From the findings of this study, it was found that ethical leadership has a positive and insignificant effect on organizational citizenship behavior, ethical leadership has a positive and significant effect on leader member exchange, leader member exchange has a positive and significant effect on organizational performance and ethical leadership has a positive and significant effect on organizational performance through leader member exchange.

Abstrak

Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh *research gap* penelitian terdahulu lebih banyak membahas gaya kepemimpinan secara luas dan masih kurangnya penelitian dalam bahasa Indonesia yang membahas *ethical leadership* dan hubungannya dengan *organizational citizenship behavior*. Pada penelitian terdahulu masih tidak ditemukan *leader member exchange* sebagai sebuah mekanisme mediasi yang membahas pengaruh *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas dengan populasi adalah aparatur sipil negara pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dengan jumlah populasi sebanyak 51 orang Aparatur sipil negara dan sampel dengan metode sensus. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan penyebaran menggunakan *google form*. Alat analisis data pada penelitian ini adalah dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) diolah menggunakan SmartPLS 32.9 untuk pengolahan data. Dari penelitian ini ditemukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *ethical leadership* positif dan signifikan terhadap *leader member exchange*, *leader member exchange* positif dan signifikan terhadap *organizational performance* dan *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance* melalui *leader member exchange*.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Terdapat banyak skandal yang melibatkan pelanggaran etika pemimpin tingkat tinggi yang terjadi satu setengah dekade terakhir telah menempatkan aspek moral dan etika kepemimpinan di garis depan perhatian publik dan telah meningkatkan tekanan dalam suatu organisasi (Den Hartog, 2015). Dalam konteks organisasi, *ethical leadership* memiliki peran yang penting dalam membentuk perilaku warga organisasi yang positif. *Ethical leadership* melibatkan praktik-praktik kepemimpinan yang berfokus pada prinsip-prinsip moral dan integritas. Hubungan antara *ethical leadership* dan *organizational citizenship behavior* adalah sebuah topik penting untuk memahami pengaruh dari *ethical leadership* dalam sebuah organisasi (Yang & Wei, 2018). Selama dalam beberapa dekade terakhir para peneliti telah menjelaskan hubungan antara *ethical leadership* dan *organizational citizenship behavior* melalui dua perspektif teori pembelajaran sosial dan teori pertukaran sosial (Bandura, 1986; Blau, 1964 dalam (Yang & Wei, 2018). Seorang pemimpin yang berjiwa etis memperlakukan semua bawahannya dengan rasa hormat dan perhatian yang dapat mengembangkan hubungan pertukaran yang efektif dan berkualitas tinggi dan memunculkan *organizational citizenship behavior* (Mayer et al., 2009; Newman et al., 2011 dalam Yang & Wei, 2018). Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh *research gap* penelitian terdahulu lebih banyak membahas gaya kepemimpinan secara luas dan masih kurangnya penelitian dalam bahasa Indonesia yang membahas *ethical leadership* dan hubungannya dengan *organizational citizenship behavior*. Pada penelitian terdahulu masih tidak ditemukan *leader member exchange* sebagai sebuah mekanisme mediasi yang membahas pengaruh *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian terdahulu yang menjadikan populasi aparatur sipil negara belum banyak ditemukan sehingga membuat peneliti tertarik untuk melihat lebih jauh pengaruh dari variabel yang ada pada penelitian ini.

Pada pemerintah kabupaten Indragiri Hilir, masalah dalam kepemimpinan etis di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) terlihat dari rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik. Hasil survei menunjukkan bahwa hanya sekitar 45% masyarakat yang merasa puas dengan pelayanan pemerintah, dengan alasan kurangnya transparansi dan ketidakjelasan dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan ASN. Selain itu, 60% ASN sendiri melaporkan kurangnya teladan dalam etika kepemimpinan dari atasan, seperti keputusan yang dianggap tidak adil dan kurang memperhatikan kesejahteraan bawahan. Fenomena ini mencerminkan perlunya peningkatan kepemimpinan etis untuk memperbaiki kinerja dan kredibilitas ASN di mata publik.

Perilaku etis sekarang menjadi penting untuk kredibilitas pemimpin dan potensi mereka untuk mempengaruhi pengikut mereka secara berarti di semua tingkatan dalam organisasi (Brown et al., 2005, Piccolo et al., 2010 dalam Den Hartog, 2015). Dalam konteks ASN terdapat fenomena yang sangat menarik dan juga memprihatinkan, yaitu *leader member exchange* yang buruk antara pemimpin dan bawahannya. *Leader member exchange* mengacu pada hubungan kerja antara pemimpin dan anggota organisasi yang didasarkan pada saling pengertian, kepercayaan dan kolaborasi. Pada ASN pemerintah Kabupaten Indragiri, fenomena *leader-member exchange* (LMX) yang buruk antara pimpinan dan ASN menjadi isu yang mempengaruhi efektivitas kerja dan kepuasan bawahan. Berdasarkan survei internal, 65% ASN melaporkan adanya komunikasi yang kurang efektif dan ketidakpercayaan terhadap pemimpin mereka, yang menghambat kolaborasi dan produktivitas. Selain itu, sebanyak 58% ASN merasa bahwa keputusan yang diambil oleh pimpinan sering kali tidak melibatkan mereka atau mempertimbangkan masukan dari bawahan, sehingga menimbulkan perasaan tidak dihargai dan mengurangi motivasi kerja. Fenomena ini menunjukkan pentingnya peningkatan kualitas hubungan kerja dalam *leader-member exchange* untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan saling mendukung di kalangan ASN Tembilahan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi topik yang semakin penting dalam penelitian organisasi. Podsakoff et al. (2018) dalam *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* memberikan analisis mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Dalam bukunya Organ et al. (2016) menjelaskan secara komprehensif tentang sifat,

antecedents, dan konsekuensi OCB, menekankan bagaimana perilaku ini berkontribusi pada kinerja keseluruhan organisasi.

Pada Pemerintah kabupaten Indragiri Hilir perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan ASN mempengaruhi motivasi kerja dan produktivitas. Berdasarkan survei terhadap ASN, 62% responden merasa bahwa kontribusi ekstra yang mereka lakukan, seperti membantu rekan kerja atau menyelesaikan tugas di luar deskripsi pekerjaan, jarang diperhitungkan dalam penilaian kinerja oleh atasan. Hanya 30% ASN yang merasa upaya tersebut diakui atau dihargai. Kurangnya pengakuan ini menimbulkan rasa ketidakpuasan dan menurunkan motivasi ASN untuk berpartisipasi dalam tindakan yang mendukung organisasi secara sukarela. Fenomena ini menunjukkan perlunya pemimpin untuk lebih menghargai OCB dalam evaluasi kinerja demi menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif. organisasi, serta mengurangi efektivitas kerja secara keseluruhan

Adanya hubungan *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Aloustani et al. (2020) dengan temuan korelasi yang signifikan yang ditunjukkan *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal serupa juga ditampilkan dalam penelitian Yang & Wei (2018) dengan adanya pengaruh yang positif *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Selain *ethical leadership* mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dalam beberapa penelitian *ethical leadership* juga mempengaruhi *leader member exchange*, seperti yang diungkapkan oleh Adi Rahmat, (2022) dan Qian & Jian (2020). Terdapat *research gap* yang ditemukan dalam penelitian Agus Purwanto et al (2021) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Peran mediasi *leader member exchange* juga ditemukan dalam beberapa referensi oleh peneliti, seperti penelitian yang dilakukan oleh Bismil One Chanko dan Adi Rahmat (2022) dimana *leader member exchange* secara tegas memediasi *altruistic leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Peran mediasi *leader member exchange* juga ditunjukkan oleh penelitian Adi Rahmat, (2022) dimana *leader member exchange* menjadi variabel mediasi dalam hubungan *ethical leadership* terhadap *innovative behavior*. Penelitian lain yang juga menemukan peran mediasi dari variabel *leader member exchange* juga ditemukan pada penelitian Yllklmaz dan Sürücü (2021) dan Qian dan Jian (2020).

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan tersebut, penelitian ini mengajukan pertanyaan apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*? jika ya, apakah *leader member exchange* memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *organizational citizenship behavior*?

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan pada penelitian ini, yaitu :

- Apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.
- Apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *leader member exchange*.
- Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.
- Apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *leader member exchange*.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *leader member exchange*.
- Untuk mengetahui dan menganalisis *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior*.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *leader member exchange*.

2. TELAAH PUSTAKA

Social Exchange Theory

Teori pertukaran ini sendiri lebih bersifat ekologis dimana adanya pengaruh lingkungan terhadap perilaku aktor serta pengaruh aktor terhadap lingkungannya (Mighfar, 2015). Teori ini merupakan akar dari teori pertukaran yang dinamakan behaviorisme, dimana hubungan tadi merupakan dasar dari *operant condition* (Ritzer, George dan Douglas, 2004 dalam Mighfar, 2015). Sudut pandang Pertukaran Sosial berpendapat bahwa orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangkan pengorbanannya dari penghargaan yang diterima (Mighfar, 2015). Bagi Homans, prinsip dasar pertukaran sosial adalah "*distributive justice*" - aturan yang mengatakan bahwa sebuah imbalan harus sebanding dengan investasi.

Ethical Leadership

Menurut Yulk (2016) kepemimpinan didefinisikan sebuah proses pengaruh sosial yang dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengstrukturkan aktivitas serta hubungan didalam suatu organisasi untuk memfasilitasi upaya individu dalam mencapai tujuan Bersama secara efektif. Dengan gabungan pemahaman ini Marquardt et al. (2018) menyimpulkan *ethical leadership* sebagai demonstrasi perilaku normative yang melalui tindakan dan hubungan interpersonal, dan promosi kepada pengikut melalui komunikasi yang dua arah juga penguatan dalam pengambilan keputusan. Freeman (2016) mendefinisikan *ethical leadership* sebagai pribadi dengan nilai-nilai yang benar dan sebuah karakter yang kuat dengan memberikan contoh bagi orang lain dan melawan cobaan (menahan godaan).

Pendapat lain yang mendefinisikan *ethical leadership* berperan dalam membantu memberikan motivasi, produktifitas kerja, perilaku karyawan dan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri (Crossley et al., 2024). Avey et al. (2012) dalam (Ejaz et al., 2022) mengungkapkan *ethical leadership* berbicara tentang perlunya sebuah organisasi untuk memahami bagaimana hasil yang diinginkan dapat dicapai sambil mempertahankan standar perilaku tertentu. *Ethical leadership* adalah pemimpin yang mempunyai prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai yang menggambarkan perilaku organisasi yang benar yang mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan (Rajini, 2013) dalam Ramlawati et al. (2023).

Ciri ciri kepemimpinan etis menurut Treviño, Hartman and Brown (2000) dalam Barizsné hadházi, (2019), sebagai berikut:

- a. *Integrity*
 - *Sets an example of how to do things the right way in terms of ethics.*
- b. *Honesty*
 - *Can be trusted.*
- c. *Trustworthiness*
 - *Has the best interests of employees in mind*
- d. *Do the Right Thing*
 - *When making decisions, asks "what is the right thing to do?"*
- e. *Concern for people*
 - *Listens to what employees have to say*
- f. *Being Open*
 - *Discusses business ethics or values with employees.*
- g. *Personal Morality*
 - *Conducts his/ her personal life in an ethical manner*
- h. *Hold to values*

- *Defines success not just by results but also the way that they are obtained.*
- i. *Objective/Fair*
 - *Disciplines employees who violate ethical standards.*

Makes fair and balanced decisions

Leader Member Exchange

Teori *leader member exchange* yang ada menyebutkan bahwa pemimpin membangun suatu hubungan bersifat khusus dengan sekelompok kecil dari para pengikutnya (Robbins dalam Sasmita & Supriyadinata, 2019). Hubungan pertukaran yang terjadi diantara rekan kerja menjadi bagian penting dalam memahami sebuah proses kepemimpinan yang berjalan merupakan pemahaman yang diungkapkan Graen dan Uhl bien dalam Nicole Torka et al. dalam Ylklmaz & Sürücü (2021). Judge dalam Ylklmaz & Sürücü (2021) mengungkapkan pemimpin menjalankan *leader member exchange* dengan cara memberikan sebuah penghargaan kepada karyawan yang mereka ajak dalam membangun hubungan yang lebih dekat dan memberikan hukuman kepada karyawan yang tidak mereka inginkan dalam menuju hubungan yang lebih baik.

Leader Member Exchange sendiri pada dasarnya memiliki beberapa dimensi, dikembangkan oleh Beeneth et al. (2007) dalam Adi Rahmat (2022) membagi *leader member exchange* menjadi empat dimensi, antara lain :

- a. *Affect (Afeksi)* Affect mengacu pada keakraban antara satu individu dengan individu lainnya.
 - *“My leader and I have a two-way exchange relationship,”*
 - *“I do not have to specify the exact conditions to know my leader will return a favor,”*
- b. *Contribution (Kontribusi)* Kontribusi mengacu pada persepsi bahwa tindakan orang lain juga berhubungan tiap individu di perusahaan.
 - *“If I do something for my immediate leader, he/ she will eventually payback to me,”*
 - *“I have a balance of inputs and outputs with my leader,”*
- c. *Loyalty (Loyalitas)* *Loyalty* adalah kesetiaan dan dukungan yang diberikan pada individu lain, baik itu karyawan maupun pemimpin.
 - *“My efforts are reciprocated by my leader,”*
- d. *Professional Respect (Respek / Hormat)* Professional respect mengacu pada rasa hormat atau kagum pada pekerjaan yang dilakukan orang lain.
 - *“When I give effort at work, my leader will return it,”*
 - *“Voluntary actions on my part will be returned in some way by my leader*

Organizational Citizenship Behavior

Aldag dan Resckhe dalam Kurniawan et al. (2019) menyebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* melibatkan beberapa perilaku yang meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas diluar kewajiban, mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja. *Organizational citizenship behavior* ialah kerelaan individu yang melebihi tuntunan peran di tempat kerja (Aldag & Reschke dalam Kurniawan et al. (2019) . Sandler et al dalam Holmgren (2024) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan sebuah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Menurut Enhart dalam Hulu (2024) *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil suatu pekerjaan.

Nahrisah & Imelda (2019) menjelaskan dimensi *organizational citizenship behavior* sebagai berikut :

- a. *Altruism* yaitu Perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugastugas yang berkaitan erat dengan operasioperasi organisasional. Menolong orang lain baik yang berhubungan dengan tugas dalam organisasi ataupun masalah pribadi orang lain.
 - Memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya
- b. *Conscientiousness* yaitu karyawan mempunyai perilaku dalam hal ketepatan waktu, tinggi dalam hal hadirnya dan melakukan sesuatu melebihi kebutuhan , serta harapan normal.

- Perilaku yang melebihi prasyarat minimum, seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya
- c. *Sportsmanships* yaitu lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek-aspek negatifnya, mengindikasikan perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh dan tidak membesar-besarkan masalah kecil/hal yang sepele belaka.
 - Perilaku yang menunjukkan daya toleransi dan sportifitas yang tinggi terhadap organisasi tanpa mengeluh.
- d. *Courtesy* yaitu berbuat baik dan hormat kepada orang lain, termasuk perilaku seperti membantu seseorang untuk mencegah terjadinya sesuatu permasalahan.
 - Perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
- e. *Civic virtue* yaitu perilaku yang terlibat dalam kegiatan organisasi dan peduli pada keberlangsungan hidup organisasi.
 - Menyetujui, mendukung dan membela sasaran organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan

Penelitian yang dilakukan merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Menurut Anwar Sanusi (2016), desain penelitian kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya sebab akibat antar variabel. Desain penelitian kausalitas dianggap sesuai dengan penelitian ini karena penelitian kausalitas digunakan untuk memahami variabel mana yang mempengaruhi (variabel bebas) dan variabel mana yang merupakan akibat (variabel terikat), serta untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini menghabiskan waktu selama 4 bulan dimulai dari proses penyiapan proposal, pengumpulan data awal, melakukan studi kepustakaan, mendesain model penelitian, mengumpulkan data dari kuisisioner.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini populasi adalah aparatur sipil negara pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dengan jumlah populasi sebanyak 51 orang Aparatur sipil negara. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2014), yang mengatakan bahwa: "Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus." Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

Teknik Pengumpulan Data/Informasi

Penelitian ini menggunakan kuisisioner atau angket untuk mengumpulkan data. Ada dua jenis pertanyaan yang diberikan kepada peserta: tertutup dan terbuka. Peneliti memberikan pilihan kepada peserta untuk memilih satu dari beberapa jawaban yang tersedia. Mereka yang menerima jenis pertanyaan terbuka diminta untuk menjawab pertanyaan kemudian menguraikan jawaban mereka sesuai dengan persepsi atau perasaan mereka sendiri. Kuisisioner dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mencakup

pertanyaan identitas responden, yang mencakup pertanyaan tentang data diri responden. Bagian kedua mencakup pertanyaan variabel, yang mencakup pernyataan tentang variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Ada beberapa alasan mengapa peneliti memilih metode skala likert 7 poin, yaitu dari skala tiga hingga sebelas, dengan skala tujuh yang paling sering digunakan. Metode ini dapat digunakan untuk mengukur pertanyaan tertutup. Skala likert ini terdiri dari 1 hingga 7. Selanjutnya, responden akan menghadapi kesulitan untuk membedakan setiap poin dari skala jika diberikan skala Likert bernilai 9 atau 13 poin. Selain itu, analisis data akan menjadi lebih sulit (Hair et al., 2010).

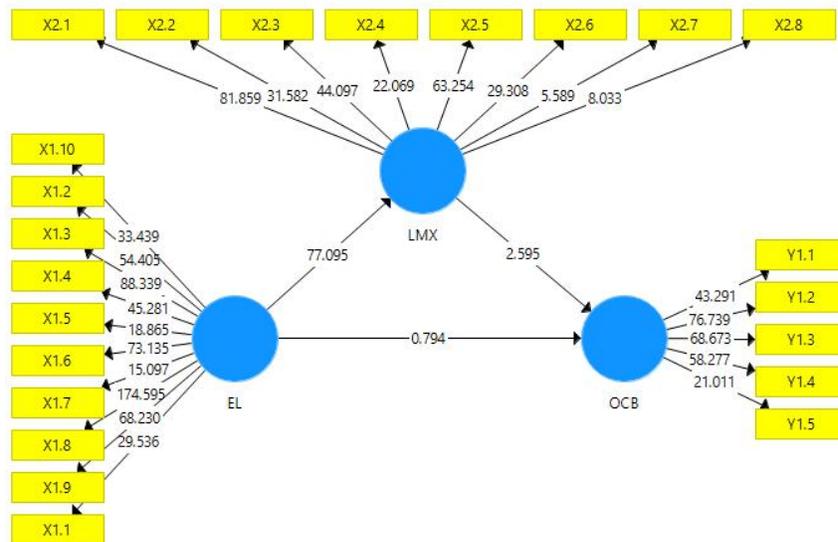
Analisis SEM-PLS

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis SEM-PLS, variabel yang diteliti merupakan variabel laten dan terdapat variabel mediasi dengan alat SmartPLS. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dalam model struktural, Chin mengatakan bahwa variabel laten endogen memiliki hasil R2 sebesar 0,67 ke atas. Ini menunjukkan bahwa variabel eksogen (yang mempengaruhi) memiliki pengaruh terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi). Hasil antara 0,33 dan 0,67 termasuk dalam kategori sedang, dan hasil antara 0,19 dan 0,33 termasuk dalam kategori lemah.



Gambar 1. Bootstrapping Smart PLS 3.29

Sumber: Data Olaban, 2024

Pengaruh *ethical leadership* terhadap *leader member exchange* memiliki nilai path coefficient terbesar sebesar 77,095, seperti yang ditunjukkan dalam skema dalam model, yang dapat dilihat pada gambar 4.2 di atas. Nilai terendah adalah 0,794 dalam pengaruh *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Semua variabel dalam model ini memiliki *coefficient* jalan yang positif, menurut penjelasan hasil. Ini menunjukkan bahwa pengaruh yang lebih besar antara variabel independen dan variabel dependen ditunjukkan oleh nilai *coefficient* jalan yang lebih tinggi pada satu variabel independen dibandingkan dengan variabel dependen.

Hasil pengujian Inner Model, yang juga dikenal sebagai model struktural, yang mencakup output r-segi panjang, koefisien parameter, dan t-statistik, digunakan untuk menguji hipotesis. Dengan mempertimbangkan nilai signifikansi antar konstruk, nilai t-statistik, dan nilai p, Anda dapat menentukan

apakah hipotesis tertentu dapat diterima atau tidak. Software SmartPLS 32.9 digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi p-value <0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif (Ghozali, 2014) . Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1 : Uji Hipotesis

Hipotesis	Original 'Sample (O)	Sampel Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
<i>Ethical Leadership</i> > <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,388	0,421	0,794	0,427	Ditolak
<i>Ethical Leadership</i> > <i>Leader Member Exchange</i>	0,969	0,969	77,094	0,000	Diterima
<i>Leader Member Exchange</i> > <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1,236	1,265	2,595	0,000	Diterima
<i>Ethical Leader</i> > <i>Neutrality</i> > <i>Organizational Performance</i>	1,198	1,227	2,567	0,011	Diterima

Sumber: Data olahan 2024

Pembahasan

Ethical leadership dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merujuk pada kepemimpinan yang memprioritaskan nilai-nilai etika, seperti integritas, keadilan, transparansi, dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan interaksi dengan karyawan. *Ethical leadership* tidak hanya melibatkan pengambilan keputusan yang berbasis pada prinsip moral yang kuat, tetapi juga berfokus pada perilaku pemimpin yang menjadi teladan bagi karyawan. Dalam konteks manajemen SDM, *ethical leadership* berfungsi sebagai alat strategis untuk memastikan bahwa organisasi menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, mengurangi risiko pelanggaran etika, serta mendukung keberlanjutan dan reputasi perusahaan dalam jangka panjang.

Dalam penelitian ini, hubungan *ethical leadership* oleh responden dalam penelitian ini ditemukan indikator “pemimpin saya mendengarkan masukan dari karyawan” hasil ini menunjukkan betapa pentingnya komunikasi dua arah dalam menciptakan hubungan yang saling percaya antara pemimpin dan karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin yang mendengarkan masukan dari karyawan cenderung membangun hubungan yang lebih baik dan meningkatkan keterlibatan serta motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih dalam organisasi.

Leader member exchange adalah teori yang menggambarkan hubungan yang dibangun antara pemimpin dan anggota tim, di mana pemimpin memberikan perhatian dan dukungan lebih kepada anggota yang menunjukkan kinerja dan komitmen yang baik. *Leader member exchange* memastikan bahwa ada hubungan yang adil dan saling menguntungkan antara pemimpin dan karyawan, yang berfokus pada pengembangan potensi individu dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan *leader member exchange* memiliki peran . penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan motivasi kerja pegawai pemerintah. Pegawai pemerintah diharapkan diharapkan untuk bekerja lebih efisien dan berorientasi pada pelayanan publik yang lebih baik melalui hubungan yang positif dengan pemimpin.

Pada variabel *leader member exchange* Indikator dengan pernyataan “ tindakan sukarela dari pihak saya akan dibalas dalam beberapa cara oleh pemimpin saya” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, yang menunjukkan bahwa responden merasa bahwa pemimpin mereka menghargai upaya ekstra dan tindakan

sukarela yang dilakukan. Hal ini mencerminkan tingkat kepercayaan dan penghargaan yang tinggi antara pemimpin dan karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi serta loyalitas terhadap organisasi. .

Pada variabel *organizational citizenship behavior* Indikator dengan pernyataan “ saya bersedia membantu rekan kerja yang membutuhkan, meskipun itu bukan tanggung jawab saya” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, yang menunjukkan bahwa responden menunjukkan perilaku yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif. Hal ini mencerminkan tingkat komitmen sosial yang tinggi terhadap keberhasilan tim dan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa *ethical leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship* melalui *leader member exchange*. Hal ini menunjukkan bahwa Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan prinsip etika dalam kepemimpinannya dapat meningkatkan hubungan positif dengan karyawan, yang pada gilirannya mendorong perilaku ekstra-role, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi.

Studi ini memiliki dampak teoritis dan praktis, dan menemukan bahwa pimpinan perusahaan dapat menggunakan temuan ini untuk membuat strategi yang lebih baik.

a. Kurangnya kepemimpinan Etis yang Menjadi Teladan

Pernyataan "pemimpin saya memberikan contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar secara etika" mendapatkan penilaian terendah. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak memberikan contoh yang cukup kuat dalam menerapkan prinsip-prinsip etika di tempat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya kesadaran atau ketidakmampuan pemimpin dalam berperilaku sesuai dengan standar etika yang diharapkan, yang pada gilirannya dapat menurunkan tingkat kepercayaan dan motivasi karyawan. Pemimpin yang tidak dapat memberikan teladan yang baik dapat memengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan, menyebabkan ketidakjelasan dalam pengambilan keputusan etis di level karyawan.

b. Kurangnya Kejelasan dan Konsistensi dalam Tindak Balas Pemimpin terhadap Perilaku Positif

Pernyataan "saya tidak perlu menetapkan kondisi secara spesifik untuk mengetahui bahwa pemimpin saya akan membalas kebaikan" juga menerima penilaian terendah. Pernyataan ini menunjukkan adanya ketidakjelasan atau kurangnya konsistensi dalam perilaku pemimpin dalam membalas kebaikan yang dilakukan oleh bawahan. Hal ini dapat mengarah pada ketidakpastian bagi karyawan tentang bagaimana perilaku positif mereka akan dihargai atau dibalas, yang akhirnya dapat menurunkan motivasi mereka untuk terus menunjukkan perilaku tersebut. Ketidakpastian ini juga dapat menciptakan rasa ketidakadilan atau ketidakseimbangan dalam hubungan kerja, di mana karyawan merasa tidak dihargai atau diperhatikan dengan semestinya.

c. Ketidakpuasan terhadap Keputusan Organisasi dan Kurangnya Keterlibatan Karyawan

Pernyataan "saya menerima perubahan atau keputusan yang dibuat oleh organisasi tanpa banyak mengeluh" pernyataan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan mungkin menerima keputusan atau perubahan yang dibuat oleh organisasi, mereka melakukannya tanpa adanya antusiasme atau keterlibatan aktif. Ini bisa menjadi tanda adanya ketidakpuasan terhadap cara keputusan dibuat atau kurangnya komunikasi yang efektif dari organisasi mengenai perubahan tersebut. Kurangnya keterlibatan dapat mengarah pada penurunan motivasi, keterikatan terhadap organisasi, dan peningkatan resistansi terhadap perubahan di masa depan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan suatu kontribusi yang berharga bagi studi ilmu manajemen, khususnya pada kajian topik *organizational citizenship behavior*. Studi ini merupakan upaya untuk menguji bagaimana *ethical leadership* yang ada mempengaruhi *leader member exchange* dan memberikan dampak pada *organizational citizenship behavior*. Juga berusaha untuk memastikan efek dari peran mediasi *leader member exchange*. Temuan

penelitian ini juga dapat memberikan masukan kepada pihak pemerintahan dalam mendesain strategi untuk mencegah melemahnya *organizational citizenship behavior*. Dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa :

- a. *Ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* responden cenderung untuk menganggap bahwa pemimpin mereka tidak cukup memberikan teladan atau mendemonstrasikan perilaku etis yang memotivasi mereka untuk berperilaku prososial atau mendukung kepentingan organisasi di luar kewajiban mereka. Hal ini bisa disebabkan oleh ketidakjelasan dalam komunikasi nilai-nilai etika atau kurangnya ketegasan pemimpin dalam menunjukkan perilaku yang sesuai dengan standar etika.
- b. *Ethical leadership* berpengaruh terhadap *leader member exchange*, responden cenderung untuk merasa lebih terhubung secara emosional dan profesional dengan pemimpin mereka, karena mereka melihat pemimpin tersebut sebagai figur yang menghargai nilai-nilai etika dan membangun hubungan yang berbasis pada saling menghormati dan kepercayaan. Hal ini dapat meningkatkan kualitas interaksi antara pemimpin dan pengikut, menciptakan pertukaran sosial yang lebih positif dan konstruktif.
- c. *Leader member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, responden cenderung untuk menunjukkan perilaku yang mendukung organisasi secara sukarela, seperti membantu rekan kerja, berperan aktif dalam kegiatan organisasi, dan menunjukkan loyalitas lebih, sebagai hasil dari hubungan positif dan saling percaya dengan pemimpin mereka. Kualitas hubungan ini memberikan rasa penghargaan dan motivasi untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi.
- d. *Ethical leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *leader member exchange* , untuk menyadari bahwa ... kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku yang mendukung organisasi. Pemimpin yang menunjukkan perilaku etis dan membangun hubungan yang berbasis kepercayaan dapat memotivasi karyawan untuk berperilaku prososial, seperti menunjukkan inisiatif dan berkontribusi lebih dalam tugas-tugas di luar pekerjaan utama mereka.

Hasil penelitian juga memberikan dukungan tambahan mengenai pentingnya fungsi dari *ethical leadership* untuk membentuk *organizational citizenship behavior*. Terakhir, penelitian saat ini diharapkan dapat menjadi katalisasi dalam memberikan perhatian yang lebih untuk penelitian-penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan fungsi dari *ethical leadership* dan *organizational citizenship behavior*.

Peneliti ingin memberikan beberapa rekomendasi melalui penelitian ini, antara lain:

- a. Pada variabel *ethical leadership*, solusi untuk Pernyataan: "Pemimpin saya memberikan contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar secara etika" menerima penilaian terendah. Untuk mengatasi masalah ini, penting bagi organisasi untuk memprioritaskan pengembangan kepemimpinan etis. Pemimpin perlu diberi pelatihan yang mencakup prinsip-prinsip etika dan bagaimana menerapkannya dalam tindakan sehari-hari. Selain itu, organisasi harus menumbuhkan budaya yang menghargai dan menekankan pentingnya perilaku etis di seluruh level organisasi. Pemimpin harus secara aktif berinteraksi dengan karyawan untuk menunjukkan melalui tindakan nyata bagaimana mereka mematuhi nilai-nilai etika yang diajarkan. Dengan menjadi contoh yang jelas, pemimpin dapat membangun kepercayaan dan memberikan inspirasi bagi karyawan untuk meniru perilaku positif tersebut.
- b. Pada variabel *leader member exchange* , solusi untuk Pernyataan: "Saya tidak perlu menetapkan kondisi secara spesifik untuk mengetahui bahwa pemimpin saya akan membalas kebaikan" menerima penilaian terendah. Ketidakpastian tentang bagaimana perilaku positif karyawan akan dihargai harus diatasi dengan memperkenalkan kebijakan penghargaan yang lebih jelas dan konsisten. Pemimpin perlu secara terbuka mengomunikasikan cara mereka memberikan balasan atau penghargaan atas kebaikan yang dilakukan oleh karyawan. Apresiasi terhadap perilaku positif harus diberikan dengan cara yang adil dan transparan, yang tidak hanya mencakup pengakuan publik, tetapi juga tindakan nyata, seperti memberikan penghargaan atau meningkatkan peluang karir bagi mereka yang

menunjukkan perilaku baik. Dengan memperjelas sistem penghargaan ini, karyawan akan merasa lebih dihargai dan lebih termotivasi untuk terus menunjukkan perilaku positif.

- c. Pada variabel *organizational citizenship behavior* solusi untuk Pernyataan: "Saya menerima perubahan atau keputusan yang dibuat oleh organisasi tanpa banyak mengeluh" menerima penilaian terendah. Organisasi harus memperbaiki cara mereka mengkomunikasikan perubahan kepada karyawan. Ini bisa dilakukan dengan memberikan penjelasan yang lebih mendalam tentang alasan dan tujuan di balik setiap perubahan yang dilakukan. Karyawan perlu merasa bahwa suara mereka didengarkan, sehingga melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan akan membantu mereka merasa lebih dihargai dan dilibatkan dalam perubahan. Selain itu, memberikan pelatihan dan dukungan yang memadai akan membantu karyawan beradaptasi lebih baik dengan perubahan tersebut. Dengan memberikan penjelasan yang jelas dan memastikan karyawan merasa dilibatkan, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam perubahan yang terjadi dan mengurangi rasa ketidakpuasan.
- d. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lainnya dalam menentukan *organizational performance* seperti *organizational learning culture*, *work engagement* dan *organizational support*.
- e. Selain *ethical leadership* yang dirasakan oleh ASN harus baik, pentingnya *leader member exchange* juga memberikan dampak menguatkan *organizational citizenship behavior* yang ada, penting untuk sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan *ethical leadership* dan *leader member exchange* sehingga *organizational citizenship behavior* dapat lebih baik dan memudahkan organisasi mencapai tujuannya dengan baik.

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

- a. Pada Penelitian ini hanya menggunakan variabel *ethical leadership* dan *leader member exchange* dalam menentukan metode *organizational citizenship behavior*.
- b. Penelitian ini hanya berfokus pada ASN BPKAD yang ada pada Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adi Rahmat. (2022). *Ethical Leadership and Inovative Behavior : Mediation role of Leader Member Exchange and Perceived Organizational Support*. 11(1), 169–179.
- [2] Agus Purwanto et al. (2021). The role of transformational leadership, leader member exchange, digital transformation on organizational citizenship behaviour and work innovation capabilities in during Covid-19 pandemic. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(2), 203–216. <https://doi.org/10.29210/020211163>
- [3] Aldag, R., & Reschke, W. (1997). Employee value added: Measuring Discretionary effort and its value to the Organization. *Center for Organization Effectiveness, Inc*, 608, 833–3332. <https://citeseerx.ist.psu.edu/pdf/b14f50dc8222e95a14ffb2673287f0abba2004ef>
- [4] Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: A descriptive correlational study. *BMC Nursing*, 19(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1>
- [5] Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- [6] Barizsné hadházi. (2019). What Is an Ethical Leader Like? - a Study Based on Business Students' Opinions. *JournalTOCs API Journals*, 28(2), 231–240.
- [7] Bismil One Chanko, & Adi Rahmat. (2022). Altruistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Sains Organisasi*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.55356/so.v1i1.6>
- [8] Crossley, C., Taylor, S. G., Liden, R. C., Wo, D., & Piccolo, R. F. (2024). Right from the start: The association between ethical leadership, trust primacy, and customer loyalty. *Journal of Business Ethics*,

- 193(2), 409–426.
- [9] Den Hartog, D. N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- [10] Ejaz, T., Anjum, Z.-Z., Rasheed, M., Waqas, M., & Hameed, A. A. (2022). Impact of ethical leadership on employee well-being: the mediating role of job satisfaction and employee voice. *Middle East Journal of Management*, 9(3), 310–331.
- [11] Freeman, R. E. (2016). Ethical leadership and creating value for stakeholders. In *Business ethics* (pp. 82–97). Routledge.
- [12] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [13] Holmgren, A. Q. (2024). *Caregiver Engagement in Their Child's Mental Health Rehabilitation Services: Utilizing the Hoover-Dempsey and Sandler Model of Parental Involvement (2005) in Mental Health Counseling*.
- [14] Hulu, A. (2024). *The role of transformational leadership to human resources performance with organizational citizenship behavior (ocb)*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- [15] Judge, R. dan. (2011). *Perilaku Organisasi*.
- [16] Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak organizationl citizenship behavior, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(2), 148–160.
- [17] Marquardt, D. J., Brown, L. W., & Casper, W. J. (2018). Ethical leadership perceptions: Does it matter if you're black or white? *Journal of Business Ethics*, 151, 599–612.
- [18] Mighfar, S. (2015). Social exchange theory: Telaah Konsep George C. Homans Tentang Teori Pertukaran Sosial. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 9(2), 259–282. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v9i2.98>
- [19] Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019). Dimensi Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi. *Ilmiah Kohesi*, 3(3), 40–51.
- [20] Nicole Torka et al. (2008). Direct participation quality and organisational commitment: the role of leader-member exchange. *Organization Development Journal*, 26(8), 655–672. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/01437730510633728>
- [21] Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2016). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage publications.
- [22] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press.
- [23] Qian, Y., & Jian, G. (2020). Ethical leadership and organizational cynicism: the mediating role of leader-member exchange and organizational identification. *Corporate Communications*, 25(2), 207–226. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0069>
- [24] Rajini, H. A. dan I. (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>
- [25] Ramlawati, R., Serlin, S., Arminas, A., Junaidi, J., & Ready, W. (2023). The role of ethical leadership on employee commitment to the organization: the mediating role of job satisfaction and job engagement. *Организационная Психология*, 13(1), 73–91.
- [26] Robbins, M., Judge, A., Ambegia, E., Choi, C., Yaworski, E., Palmer, L., McClintock, K., & MacLachlan, I. (2008). Misinterpreting the therapeutic effects of small interfering RNA caused by immune stimulation. *Human Gene Therapy*, 19(10), 991–999. <https://doi.org/10.1089/hum.2008.131>
- [27] Sandler, R. S., Halabi, S., Baron, J. A., Budinger, S., Paskett, E., Keresztes, R., Petrelli, N., Pipas, M., Karp, D. D., Loprinzi, C. L., Steinbach, G., & Schilsky, R. (2003). A randomized trial of aspirin to prevent colorectal adenomas in patients with previous. *European Journal of Gastroenterology and Hepatology*, 15(5), 579–580. <https://doi.org/10.1097/00042737-200305000-00032>
- [28] Sasmita, P. L. G. D., & Supriyadinata, G. A. A. N. E. (2019). Influence of job satisfaction and organizational commitment on leader member exchange and empowerment of behavior in

- organization. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 94(10), 79–86.
- [29] Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [30] Yang, Q., & Wei, H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 100–113. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0313>
- [31] Yllkilmaz, İ., & Sürücü, L. (2021). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between authentic leadership and employee creativity. *Journal of Management and Organization*, 1–14. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.23>
- [32] Yukl, G. (2016). *Leadership in Organizations* (8th editio). Global ed.