

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Di dalam sub bab ini akan dibahas mengenai berbagai hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan untuk menganalisis faktor yang memiliki keterkaitan terhadap keterikatan karyawan. Hasil penelitian sebelumnya ini dijadikan referensi atau acuan. Penelitian – penelitian terdahulu yang akan diuraikan dalam sub bab ini menunjang penelitian yang dilakukan penulis saat ini. Berikut diantara penelitian terdahulu tersebut:

##### **2.1.1 Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Sapta Rini Widyawati, Carla Alexandra de Jesus de Costa, Mateus Ximenes, Salustiano Dos Reis Piedade, Wayan Gede Sarmawa (2019)**

Penelitian ini dilakukan oleh Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, *et al.* tahun 2019 yang berjudul “*The Employee Engagement and OCB as Mediating on Employee Performance.*” Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan, dengan keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan menggunakan alat Analisa *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS sebanyak 120 karyawan hotel non-bintang di kawasan Sarbagita Bali sebagai responden (terdiri dari 69,17% Laki-laki dan 30,83% Perempuan).

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pertama, kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana peningkatan nilai kepemimpinan tidak mampu memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja karyawan hotel non-bintang di kawasan Sarbagita Bali. Kedua, keterikatan karyawan mampu memediasi kepemimpinan etis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketiga, perilaku kewargaan organisasi (OCB) akan mampu berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan jika melewati peran mediasi keterikatan karyawan terlebih dahulu.

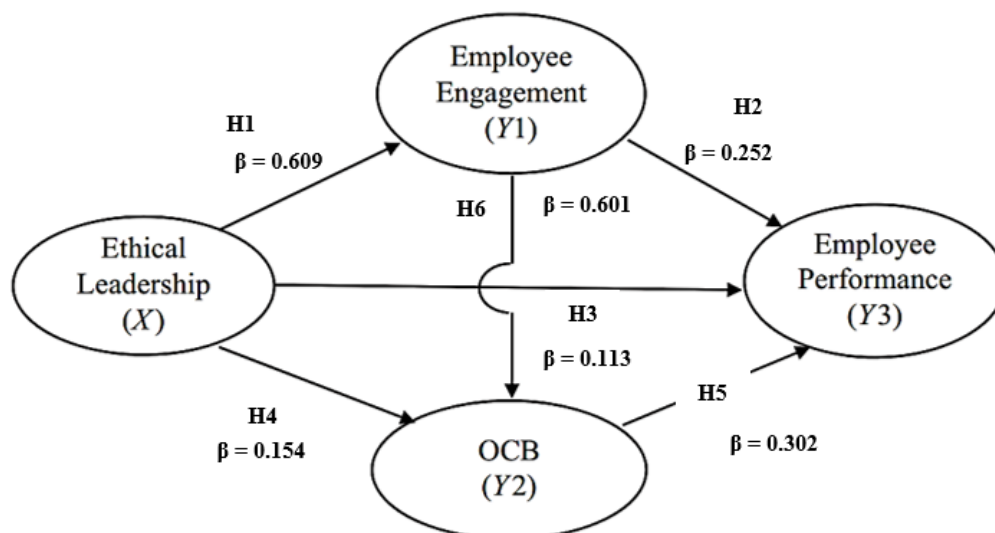
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas dan 3 (tiga) variabel tergantung, variabel yang digunakan adalah kepemimpinan etis, keterikatan karyawan, perilaku kewargaan organisasi (OCB), dan Kinerja Karyawan. Penelitian saat ini menggunakan variabel kepemimpinan etis, kebermaknaan kerja, keterikatan karyawan, dan perilaku kewargaan Organisasi.
2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti di perhotelan non-bintang di Sargita - Bali sedangkan penelitian saat ini meneliti pada Bank X di Surabaya.
3. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 120 sampel dan penelitian saat ini menggunakan 150 sampel.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan etis dan keterikatan karyawan.
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden.
3. Menggunakan alat Analisa *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Ida Ayu Putu, *et al.* yakni:



Sumber: Penelitian Ida Ayu Putu *et al.* (2019)

**Gambar 2. 1**  
**Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat et al.**

### 2.1.2 Imtiaz Alam, Jugindar Singh Kartar Singh, Muhammad Umar Islam (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Imtiaz Alam *et al.* tahun 2021 ini berjudul “*Does Supportive Supervisor Complements The Effect of Ethical Leadership On Employee Engagement?*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji

pengaruh persepsi karyawan terhadap dukungan atasan dalam hubungannya antara kepemimpinan etis dan keterikatan karyawan melalui komitmen organisasi dalam budaya timur. Penelitian ini menggunakan data survei dari 389 karyawan sektor teknologi informasi di Rawalpindi–Islamabad *Region of Pakistan*. Responden penelitian ini adalah 82,5% adalah laki-laki, dan 17,5% perempuan. Usia rata-rata responden adalah 28,03 tahun.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan dengan keterikatan karyawan dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan keterikatan karyawan. Persepsi dukungan atasan memoderasi hubungan tersebut sehingga ketika persepsi dukungan atasan tinggi, pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterikatan karyawan melalui komitmen organisasi menjadi lebih kuat.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi positif dari atasan melengkapi pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterikatan karyawan melalui komitmen organisasi. Kepemimpinan etis berkontribusi terhadap pengembangan dan keberlanjutan komitmen organisasi dan keterikatan karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas, 1 (satu) variabel pemediasi, 1 (satu) variabel pemoderasi dan 1 (satu) variabel tergantung, variabel yang digunakan adalah kepemimpinan etis, keterikatan karyawan, komitmen organisasi, dan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan.

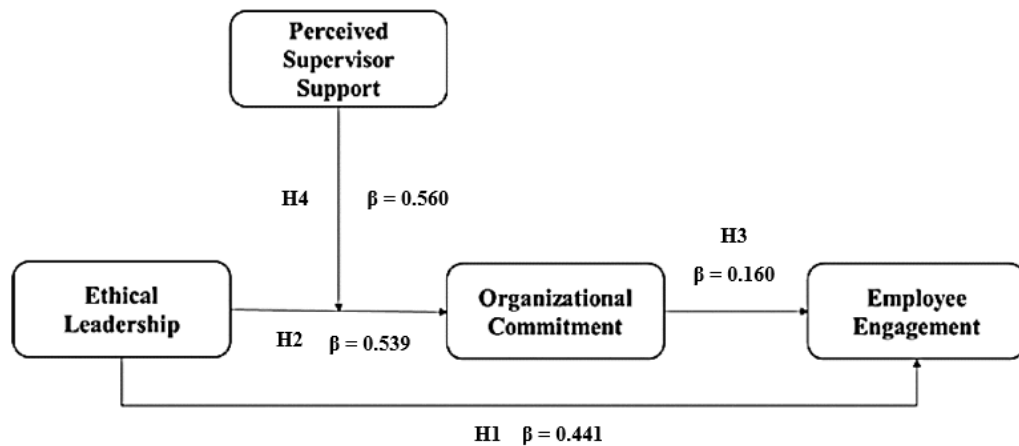
Penelitian saat ini menggunakan variabel kepemimpinan etis, perilaku kewargaan organisasi, keterikatan karyawan, dan kebermaknaan kerja.

2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti pada perusahaan sektor teknologi informasi di Pakistan sedangkan penelitian saat ini meneliti pada Bank X di Surabaya.
3. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 389 sampel dan penelitian saat ini menggunakan 150 sampel.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan etis dan keterikatan karyawan.
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden.
3. Menggunakan alat Analisa *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Imtiaz Alam, *et al.* yakni sebagai berikut:



Sumber: Penelitian Imtiaz Alam *et al.* (2021)

**Gambar 2. 2**  
**Imtiaz Alam *et al.***

### 2.1.3 Muhammad Mohsin, Qiang Zhu, Xiaojun Wang, Sobia Naseem, Muhammad Nazam (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Mohsin *et al.* tahun 2021 ini berjudul “*The Empirical Investigation Between Ethical Leadership and Knowledge-Hiding Behavior in Financial Service Sector: A Moderated-Mediated Model*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan yang dimiliki karyawan dimediasi oleh peran kebermaknaan kerja dan peran moderasi dari iklim etika organisasi pada sector jasa keuangan. Responden penelitian ini adalah 215 karyawan dari organisasi penyedia jasa keuangan. Data yang terkumpul dianalisis dengan menerapkan pemodelan persamaan struktural melalui Smart PLS dan Process Macro. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan kebermaknaan kerja mengurangi perilaku menyembunyikan pengetahuan oleh karyawan di tempat kerja, sementara kepemimpinan etis berdampak positif pada pekerjaan yang berpengaruh dari karyawan di tempat kerja. Lebih lanjut,

hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku menyembunyikan pengetahuan dimediasi sebagian oleh kebermaknaan kerja. Demikian pula, iklim etika memoderasi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku menyembunyikan pengetahuan karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

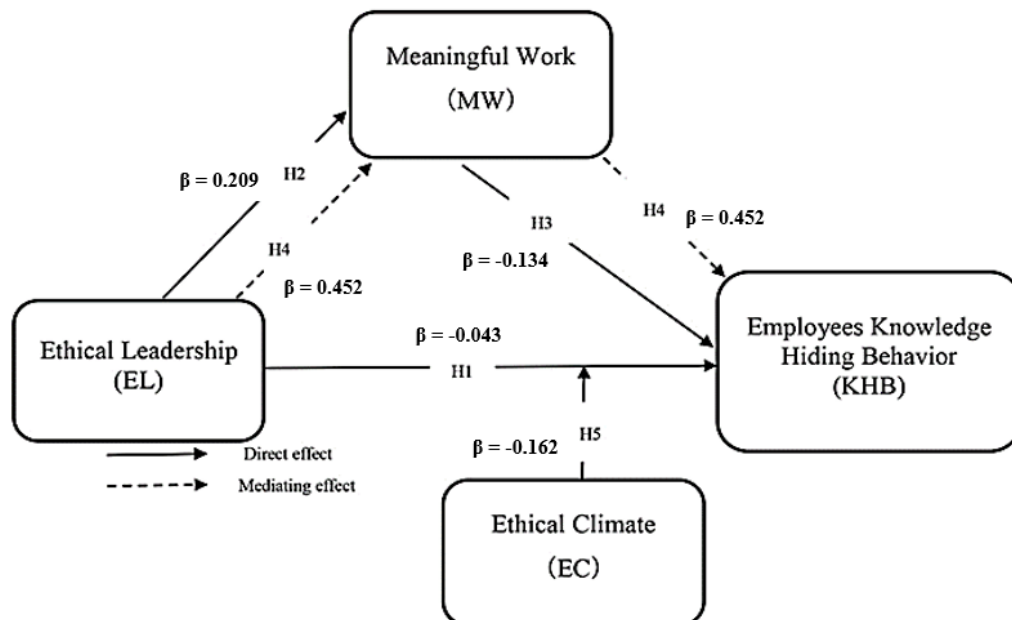
1. Penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas, 1 (satu) variabel pemediasi, 1 (satu) variabel pemoderasi dan 1 (satu) variabel tergantung, variabel yang digunakan adalah kepemimpinan etis, kebermaknaan kerja, perilaku menahan atau menyembunyikan pengetahuan karyawan, dan iklim etika. Penelitian saat ini menggunakan variabel kepemimpinan etis, Perilaku kewargaan organisasi, keterikatan karyawan, dan kebermaknaan kerja.
2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti pada perusahaan sektor penyedia jasa keuangan di Pakistan sedangkan penelitian saat ini meneliti pada Bank X di Surabaya-Indonesia.
3. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 215 sampel dan penelitian saat ini menggunakan 150 sampel.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan etis dan kebermaknaan kerja.

2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden.
3. Pengambilan responden untuk penelitian sama-sama dari sektor penyedia jasa keuangan.
4. Menggunakan alat Analisa *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Mohsin, *et al.* yakni sebagai berikut:



Sumber: Penelitian Mohsin *et al.*, 2021

**Gambar 2. 3**  
**Kerangka Pemikiran Mohsin et al.**

#### 2.1.4 Muhammad Tahir (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Tahir pada tahun 2020 ini berjudul “*The Role of Ethical Leadership in Promoting Employee Innovative Work Behavior Mediated by The Perceived Meaningful Work Among The ICT Sector Staff in Oman*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana



kepemimpinan etis dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan dengan peran mediasi dari kebermaknaan kerja. Menggunakan metode survei sebagai metode utama pengumpulan data dan responden sebanyak 121 yang termasuk dalam sepuluh perusahaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang dipilih. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan Smart PLS versi 3.

Kepemimpinan etis memiliki efek positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dan kebermaknaan kerja. Sisi lain dari penelitian ini adalah tidak ditemukannya pengaruh signifikansi dari persepsi kebermaknaan kerja terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Kebermaknaan kerja tidak berfungsi sebagai mediator antara hubungan kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif karyawan.

Penelitian ini memberikan setidaknya empat kontribusi penting. Kontribusi pertama dari penelitian ini adalah mengisi kesenjangan literatur yang ada dengan perilaku kerja inovatif karyawan dan kepemimpinan etis sebagai prediktornya pada sektor teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di Oman; Kontribusi kedua dari penelitian ini adalah bahwa kebermaknaan kerja sebagai mediator dan diuji secara empiris untuk lebih memahami sifat hubungan antara perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan etis sebagai prediktornya. Kontribusi ketiga dari penelitian ini adalah menyelidiki perilaku kerja inovatif dan konsep etika dalam konteks negara Timur Tengah. Kontribusi keempat dari penelitian ini adalah bahwa ada pengayaan teori komponensial kreativitas yang semakin memperkuat gagasan bahwa kreativitas karyawan di tempat kerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti kepemimpinan yang perlu mendapat perhatian manajerial.

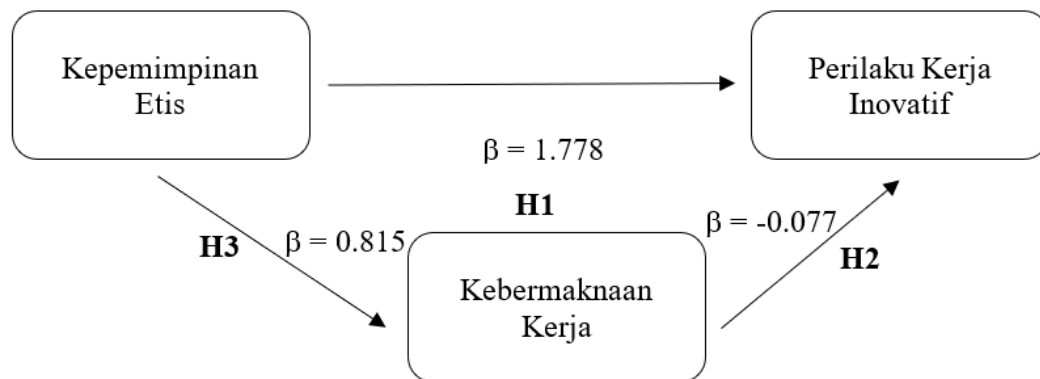
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas, 1 (satu) variabel mediasi, dan 1 (satu) variabel tergantung, variabel yang digunakan adalah kepemimpinan etis, kebermanaknaan kerja, dan perilaku kerja inovatif. Penelitian saat ini menggunakan variabel kepemimpinan etis, perilaku kewargaan organisasi, keterikatan karyawan, dan kebermanaknaan kerja.
2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti pada perusahaan sektor teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di Oman sedangkan penelitian saat ini meneliti pada Bank X di Surabaya-Indonesia.
3. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 121 responden dan penelitian saat ini menggunakan 150 responden.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan etis dan kebermanaknaan kerja.
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden (skala likert).
3. Menggunakan alat Analisa *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh M. Tahir yakni sebagai berikut:



Sumber: Penelitian Muhammad Tahir, 2020

**Gambar 2. 4**  
**Kerangka Pemikiran M. Tahir**

### 2.1.5 Daraneekorn Supanti dan Ken Butcher (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Daraneekorn Supanti dan Ken Butcher pada tahun 2019 ini berjudul *“Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials?”*. Penelitian ini bertujuan menguji bagaimana partisipasi tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional (OCB) melalui kebermaknaan kerja (MW). Penelitian ini penting karena tiga alasan: penelitian gabungan antara CSR, pekerjaan yang bermakna (MW), dan OCB merupakan hal yang baru; efek komparatif dari persepsi CSR versus partisipasi CSR belum pernah diteliti sebelumnya; dan penelitian ini merupakan penelitian pertama yang menguji hubungan tersebut untuk generasi karyawan yang berbeda

Data dari 245 karyawan hotel bintang empat dianalisis dengan menggunakan pendekatan PLS-SEM dan analisis multigroup (MGA). Para responden akan menilai item-item variabel tersebut dengan menggunakan skala 5-Likert (1= Setuju; 5= Tidak Setuju).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi CSR memiliki pengaruh yang kuat terhadap hasil kerja. Pengaruh terkuat dari partisipasi CSR terhadap perilaku menolong (OCB) adalah pada Generasi Y sedangkan persepsi CSR memiliki pengaruh tidak langsung yang kuat terhadap perilaku menolong melalui kebermanaan kerja pada Generasi X. Temuan ini memberikan implikasi manajerial kepada manajer hotel tentang cara terbaik untuk mengelola perbedaan generasi dalam memprediksi perilaku menolong (OCB) di tempat kerja.

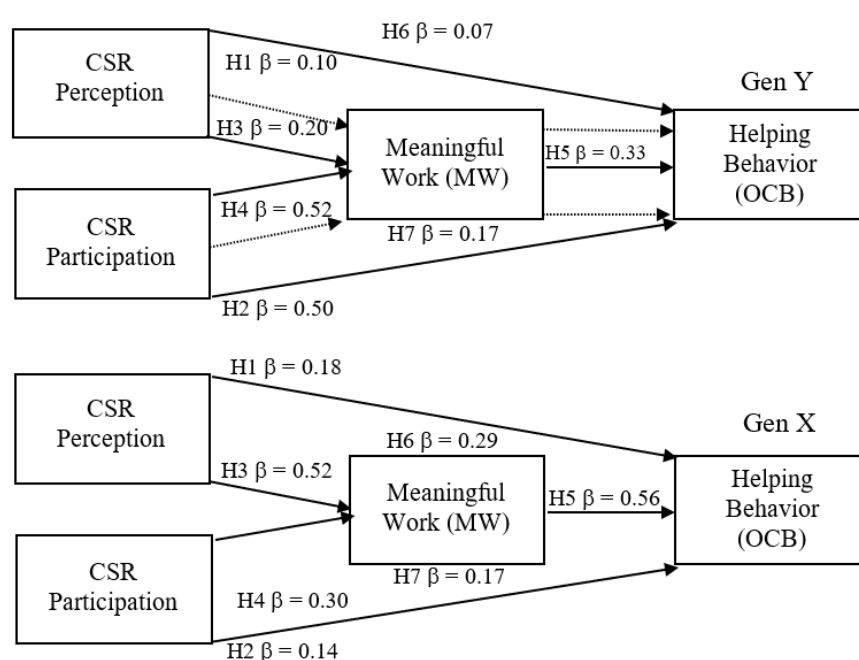
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian terdahulu menggunakan 2 (dua) variabel bebas dan 1 (satu) variabel tergantung, dan 1 (satu) variabel mediasi. Variabel yang digunakan adalah *CSR Perception*, *CSR Participation*, perilaku kewargaan organisasi (OCB) atau *helping behavior* dan kebermanaan kerja (MW). Penelitian saat ini menggunakan variabel kepemimpinan etis, perilaku kewargaan organisasi, keterikatan karyawan, dan kebermanaan kerja.
2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti pada dunia perhotelan di Thailand sedangkan penelitian saat ini meneliti pada karyawan Bank X di Surabaya - Indonesia.
3. Penelitian ini memakai 2 instrumen pengolahan data yaitu MGA dan SEM-PLS.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel kebermaknaan kerja dan perilaku kewargaan organisasi.
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden (skala likert).
3. Menggunakan alat Analisa *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan SmartPLS.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Supanti & Butcher yakni sebagai berikut:



Sumber: Penelitian Supanti & Butcher, 2019

**Gambar 2. 5**  
**Kerangka Pemikiran Supanti & Butcher**

Penelitian yang dilakukan oleh Indryani dan Ardana pada tahun 2019 ini berjudul “*Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh*

*Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior*". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap keterikatan karyawan (EE), pengaruh langsung pengembangan karir dan keterikatan karyawan (EE) terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB), serta peran keterikatan karyawan (EE) dalam memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB).

Penelitian ini dilakukan di *Customer Service Hotel & SPA Ubud - Bali* dengan sampel sebanyak 84 orang. Jumlah sampel ditentukan dengan metode sampling jenuh dan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara serta penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah Smart-PLS.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan (EE) serta pengembangan karir dan keterikatan karyawan (EE) berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterikatan karyawan (EE) memiliki peran sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB).

Ketika karyawan merasa diapresiasi oleh perusahaannya melalui Pengembangan Karir maka karyawan akan merasa terikat secara emosional dengan perusahaannya. Ketika timbul perasaan terikat maka karyawan akan memberikan perilaku positif seperti perilaku kewargaan organisasi (OCB) untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

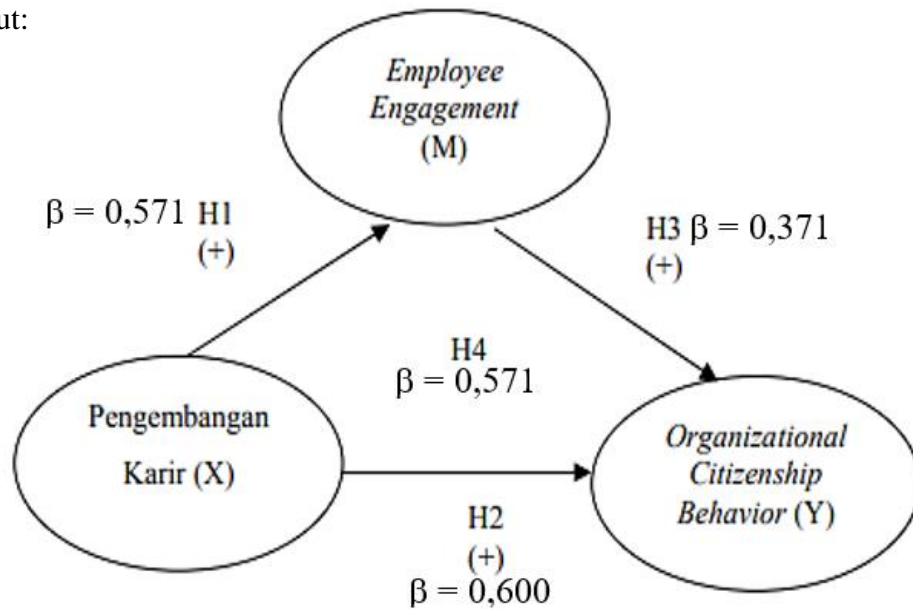
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas dan 1 (satu) variabel tergantung, dan 1 (satu) variabel mediasi. Variabel yang digunakan adalah pengembangan karir, keterikatan karyawan, dan perilaku kewargaan organisasi. Penelitian saat ini menggunakan variabel kepemimpinan etis, perilaku kewargaan organisasi, keterikatan karyawan, dan kebermaknaan kerja.
2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti pada dunia perhotelan dan spa di Bali sedangkan penelitian saat ini meneliti pada karyawan Bank X di Surabaya - Indonesia.
3. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 84 sampel dan penelitian saat ini menggunakan 150 sampel.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel keterikatan karyawan, dan perilaku kewargaan organisasi.
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden.
3. Menggunakan alat Analisa *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan SmartPLS.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Indryani dan Ardana yakni sebagai berikut:



Sumber: Penelitian Indryani dan Ardana, 2019

**Gambar 2. 6**  
**Kerangka Pemikiran Indryani dan Ardana**

### 2.1.7 Muhammad Qasim, Tahir Hussain Rizvi, & Muhammad Irshad (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh M. Qasim *et al.* tahun 2020 adalah berjudul “*Impact of Ethical Leadership on Task Performance and Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Islamic Work Ethics*” bertujuan untuk menilai dampak dari kepemimpinan etis terhadap kinerja tugas dan perilaku kewargan organisasi (OCB), dalam kerangka etika kerja Islam (IWE) yang berfungsi sebagai pemoderasi. Data dikumpulkan dari 200 karyawan muslim yang bekerja di organisasi sektor sipil (ASN) dan swasta di Islamabad, Pakistan.



Semua variabel diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin, "1" untuk sangat tidak setuju, dan "5" untuk menunjukkan sangat setuju. Data dianalisis melalui SPSS. Data yang terkumpul menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tugas dan OCB. Selain itu, etika kerja Islam (IWE) juga ditemukan sebagai moderator yang signifikan dengan meningkatkan hubungan antara kepemimpinan etis dan kedua variabel hasil.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis memberikan pengaruh pada karyawan untuk meningkatkan kinerja tugas dan OCB. Selain itu, etika kerja Islam (IWE) juga dapat meningkatkan hasil positif dari kepemimpinan etis.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

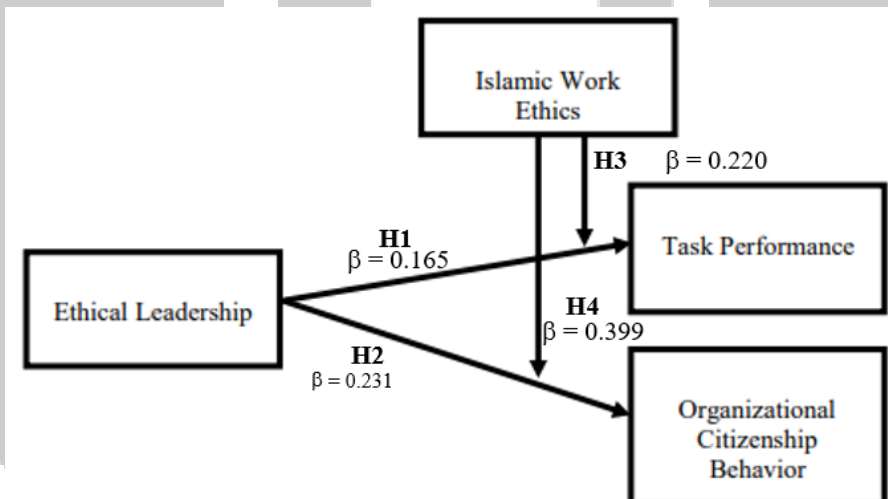
1. Penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas, 1 (satu) variabel tergantung, dan 1 (satu) variabel moderasi. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan etis, etika kerja Islam (IWE), performa tugas dan perilaku kewargaan organisasi. Penelitian saat ini menggunakan variabel kepemimpinan etis, perilaku kewargaan organisasi, keterikatan karyawan, dan kebermaknaan kerja.
2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti pada sektor sipil dan swasta di Islamabad - Pakistan sedangkan penelitian saat ini meneliti pada karyawan Bank X di Surabaya - Indonesia.

3. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 200 sampel dan penelitian saat ini menggunakan 150 sampel.
4. Menggunakan alat Analisa *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan SmartPLS

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel Kepemimpinan Etis dan Perilaku Kewargaan Organisasi.
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden (skala likert).

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh M. Qasim *et al.* yakni sebagai berikut:



Sumber: Penelitian M. Qasim *et al.*, 2020

**Gambar 2. 7**  
**Kerangka Pemikiran M. Qasim *et al.***

### 2.1.8 Hyewon Youn dan Jong-Hyeong Kim (2022)

Penelitian yang digagas oleh Hyewon Youn dan Jong-Hyeong Kim berjudul “*Corporate Social Responsibility and Hotel Employees Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Pride and Meaningfulness of Work*” ini bertujuan untuk menguji hubungan antara CSR dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) karyawan serta menguji faktor mediasi yang menjelaskan bagaimana persepsi CSR karyawan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Penelitian kuantitatif ini melibatkan 363 karyawan hotel di Guangzhou - RRT subjek penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik CSR yang bermanfaat bagi pemangku kepentingan internal (yaitu karyawan) dan eksternal (yaitu masyarakat dan pelanggan) secara positif mempengaruhi kebanggaan organisasi karyawan. Namun, hanya kegiatan CSR yang bermanfaat bagi pelanggan yang secara signifikan mempengaruhi kebermaknaan kerja karyawan. CSR mempengaruhi OCB karyawan melalui kebermaknaan kerja dan kebanggaan organisasi. Temuan ini memberikan wawasan kepada manajemen hotel mengenai pengembangan inisiatif CSR untuk meningkatkan sikap organisasi dan kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian terdahulu menggunakan 3 (tiga) variabel bebas, 1 (satu) variabel tergantung, dan 2 (dua) variabel mediasi. Variabel yang digunakan adalah *Internal CSR (Initiative)*, *External CSR (Community)*, *External CSR*

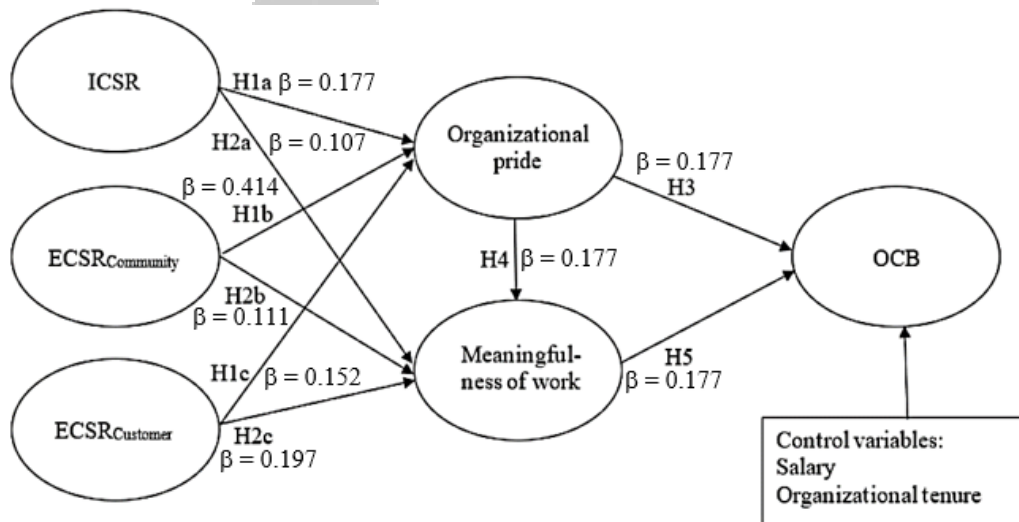
(*Customer*), kebermanaan kerja, kebanggaan organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi. Penelitian saat ini menggunakan variabel kepemimpinan etis, perilaku kewargaan organisasi, keterikatan karyawan, dan kebermanaan kerja.

2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti pada karyawan hotel di Guangzhou - RRT sedangkan penelitian saat ini meneliti pada karyawan Bank X di Surabaya - Indonesia.
3. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 363 sampel dan penelitian saat ini menggunakan 150 sampel.
4. Pengujian hipotesis dalam penelitian terdahulu menggunakan Amos dan penelitian ini menggunakan teknik analisa Jalur dengan bantuan aplikasi *SmartPLS*.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel kebermanaan kerja dan perilaku kewargaan organisasi.
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden (skala likert).

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Youn & Kim yakni sebagai berikut:



Sumber: Penelitian Youn & Kim, 2022

**Gambar 2.8**  
**Kerangka Pemikiran Youn & Kim**

### 2.1.9 Ahyar Yuniawan, Eldes Willy Filatrovi, dan Iqbal Arraniri (2021)

Penelitian yang dibuat oleh Ahyar Yuniawan *et al.* tahun 2021 berjudul “*Generation Z and Organizational Citizenship Behavior of Sharia Banking*” ini bertujuan untuk menguji dan mengkaji pengaruh dukungan organisasi terhadap *employee engagement* dan OCB; pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* dan OCB; serta pengaruh *employee engagement* terhadap OCB di kalangan Generasi Z.

Penelitian ini menggunakan metodologi survei dan menggunakan sebanyak 200 karyawan Generasi Z Perbankan Syariah di Indonesia. Penelitian ini dalam analisisnya menggunakan PLS-SEM.

Variabel dukungan organisasi terbukti mampu mempengaruhi keterikatan karyawan, yang berarti bahwa semakin baik dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan juga akan meningkatkan keterikatan karyawan Generasi Z di perbankan syariah. Variabel pengembangan karir mampu mempengaruhi keterikatan karyawan, artinya semakin besar pengembangan karir yang diberikan perusahaan maka semakin besar pula keterikatan karyawan.

Dukungan organisasi telah terbukti mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi, yang menunjukkan bahwa semakin baik dukungan organisasi dari perusahaan, maka semakin besar perilaku kewargaan organisasi karyawan. Pengembangan karir terbukti berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi, yang berarti bahwa karyawan yang diberikan tanggungjawab untuk memegang satu posisi manajerial semakin besar operasi penambahan posisi karyawan akan membawa implementasi pengembangan karir yang lebih kuat. Variabel keterikatan karyawan juga terbukti mampu mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi, yang berarti semakin besar *employee engagement* maka semakin besar pula peran tambahan karyawan Generasi Z di perbankan syariah.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu menggunakan 2 (dua) variabel bebas, 1 (satu) variabel tergantung, dan 1 (satu) variabel mediasi. Variabel yang digunakan adalah dukungan organisasi, pengembangan karir, keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi. Penelitian saat ini menggunakan variabel

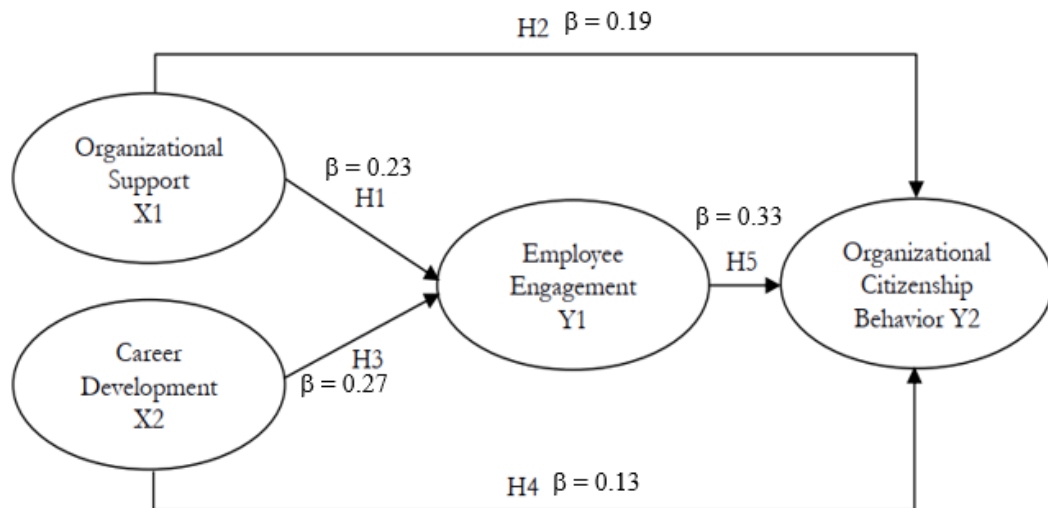
kepemimpinan etis, perilaku kewargaan organisasi, keterikatan karyawan, dan kebermaknaan kerja.

2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti pada karyawan generasi Z perbankan syariah di Indonesia sedangkan penelitian saat ini meneliti pada karyawan Bank X di Surabaya - Indonesia.
3. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 200 sampel dan penelitian saat ini menggunakan 150 sampel.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi.
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden (skala likert).
3. Sample penelitian yang digunakan adalah dengan kriteria karyawan yang bekerja di perbankan.
4. Menggunakan alat Analisa *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan SmartPLS.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Yuniawan, A. *et al.*, yakni sebagai berikut:



Sumber: Penelitian Yuniawan, A. *et al.*, 2021

**Gambar 2. 9**  
**Kerangka Pemikiran Yuniawan, A. et al.**

#### 2.1.10 Jalal Rajeh Hanaysha, V.V. Ajith Kumar, Mohammad In'airat, dan Ch Paramaiah (2022)

Penelitian ini dikembangkan oleh Jalal Rajeh Hanaysha, *et al.* (2022) dengan mengambil judul “*Direct and Indirect Effects of Servant and Ethical Leadership Styles on Employee Creativity: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior*” yang terutama bertujuan untuk menguji dampak dari dua gaya kepemimpinan (kepemimpinan etis dan kepemimpinan pelayan) terhadap kreativitas karyawan; dan untuk menentukan apakah perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) memediasi hubungan di antara keduanya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan sampel sebanyak 213 karyawan dari universitas-universitas negeri di Uni Emirat



Arab. Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah partial least square (PLS-SEM) yang digunakan untuk memverifikasi hipotesis yang diajukan.

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap kreativitas karyawan. Selain itu, hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang beretika berpengaruh positif terhadap OCB dan kreativitas karyawan. Hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki dampak positif yang signifikan terhadap OCB dan kreativitas karyawan. Akhirnya, temuan ini mengungkapkan bahwa OCB sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan beretika dengan kreativitas karyawan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

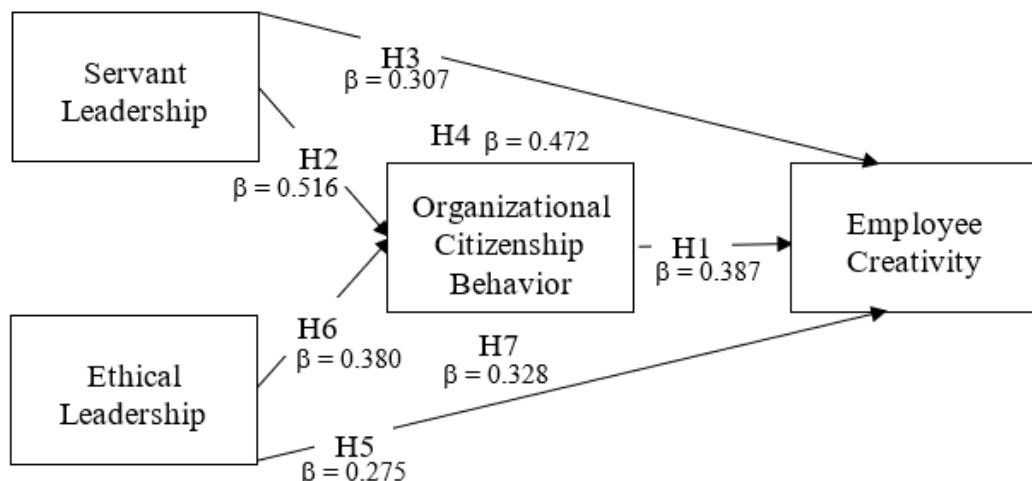
1. Penelitian terdahulu menggunakan 2 (dua) variabel bebas, 1 (satu) variabel tergantung, dan 1 (satu) variabel mediasi. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan etis, kepemimpinan melayani, perilaku kewargaan organisasi, dan kreativitas karyawan. Penelitian saat ini menggunakan variabel kepemimpinan etis, perilaku kewargaan organisasi, keterikatan karyawan, dan kebermaknaan kerja.
2. Untuk lokasi penelitian, penelitian terdahulu meneliti pada karyawan universitas-universitas negeri di Uni Emirat Arab sedangkan penelitian saat ini meneliti pada karyawan Bank X di Surabaya - Indonesia.

3. Ukuran sampel pada penelitian terdahulu sebanyak 213 sampel dan penelitian saat ini menggunakan 150 sampel.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut.

1. Variabel penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan etis dan perilaku kewargaan organisasi.
2. Instrumen penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan kuesioner dalam mencari respon dari responden (skala likert).
3. Menggunakan alat Analisa *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan SmartPLS.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan peneliti terdahulu, kerangka pemikiran yang dilakukan oleh Hanaysa, J. R. *et al.* yakni sebagai berikut:



Sumber: Penelitian Hanaysa, J. R. *et al.*, 2022

**Gambar 2. 10**  
**Kerangka Pemikiran Hanaysa, J. R. et al.**

**Tabel 2. 1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Jenis; Jumlah Responden; & Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Ayu Putu W. <i>et al.</i> (2019)	Menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan, dengan keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) sebagai variabel mediasi.	Kuantitatif 120 Karyawan Hotel Non- Bintang 5  Bali - Indonesia	Kepemimpinan Etis (X), Keterikatan Karyawan (Y1), Perilaku Kewargaan Organisasi (Y2) Kinerja Karyawan (Y3)	Kuesioner Skala Likert 5-poin Satu (Sangat Tidak Setuju) sampai lima (Sangat Setuju)	Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS	Kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana peningkatan nilai kepemimpinan tidak mampu memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja karyawan hotel non-bintang di kawasan Sarbagita Bali. Keterikatan karyawan mampu memediasi kepemimpinan etis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku kewargaan organisasi (OCB) akan mampu berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan jika melewati peran mediasi keterikatan karyawan terlebih dahulu. Hasil analisis data menunjukkan dukungan terhadap kelima hipotesis dan satu ditolak.

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Jenis; Jumlah Responden; & Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Alat Analisis	Hasil Penelitian
2	Alam <i>et al.</i> (2021)	Menguji pengaruh persepsi karyawan terhadap dukungan atasan dalam hubungannya antara kepemimpinan etis dan keterikatan karyawan melalui komitmen organisasi dalam budaya timur	Kuantitatif 389 Karyawan IT Islamabad - Pakistan	Kepemimpinan Etis (X), Keterikatan Karyawan (Y), Komitmen Organisasi (Z), Persepsi Karyawan terhadap Dukungan Atasan (M).	Kuesioner Skala Likert 5-poin Satu (Sangat Tidak Setuju) sampai lima (Sangat Setuju)	AMOS (Analysis of Moment Structure)	Kepemimpinan etis berhubungan dengan keterikatan karyawan dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan keterikatan karyawan. Persepsi dukungan atasan memoderasi hubungan tersebut sehingga ketika persepsi dukungan atasan tinggi, pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterikatan karyawan melalui komitmen organisasi menjadi lebih kuat. Hasil analisis data menunjukkan dukungan terhadap keempat hipotesis.
3	Mohsin <i>et al.</i> (2021)	Menguji dampak dari kepemimpinan etis terhadap perilaku menyembunyikan pengetahuan yang dimiliki karyawan dimediasi oleh peran kebermaknaan kerja dan peran moderasi dari iklim etika organisasi pada sector jasa keuangan	Kuantitatif 215 Karyawan LJK Pakistan	Kepemimpinan Etis (X), Kebermaknaan Kerja (Z), Perilaku Menahan atau Menyembunyikan Pengetahuan Karyawan (Y), Iklim Etika (M)	Kuesioner Skala Likert 5-poin Satu (Sangat Tidak Setuju) sampai lima (Sangat Setuju)	Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS	Kepemimpinan etis dan kebermaknaan kerja mengurangi perilaku menyembunyikan pengetahuan oleh karyawan di tempat kerja, sementara kepemimpinan etis berdampak positif pada pekerjaan yang berpengaruh dari karyawan di tempat kerja. Lebih lanjut, hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku menyembunyikan pengetahuan dimediasi sebagian oleh

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Jenis; Jumlah Responden; & Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Alat Analisis	Hasil Penelitian
							kebermaknaan kerja. Demikian pula, iklim etika memoderasi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku menyembunyikan pengetahuan karyawan. Hasil analisis data menunjukkan dukungan terhadap kelima hipotesis.
4	M. Tahir (2020)	Menguji apakah kepemimpinan etis dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan dengan peran mediasi dari kebermaknaan kerja.	Kuantitatif 121 Karyawan IT Oman	Kepemimpinan Etis (X), Kebermaknaan Kerja (Z), Perilaku Kerja Inovatif (Y).	Kuesioner Skala Likert 5-poin Satu (Sangat Tidak Setuju) sampai lima (Sangat Setuju)	Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS	Penelitian ini memberikan setidaknya empat kontribusi penting. Pertama adalah mengisi kesenjangan literatur yang ada dengan perilaku kerja inovatif karyawan dan kepemimpinan etis sebagai prediktornya pada sektor teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di Oman; Kedua adalah bahwa kebermaknaan kerja sebagai mediator dan diuji secara empiris untuk lebih memahami sifat hubungan antara perilaku kerja inovatif dan kepemimpinan etis sebagai prediktornya. Ketiga adalah menyelidiki perilaku kerja inovatif dan konsep etika dalam konteks negara Timur Tengah. kreativitas karyawan di tempat kerja dipengaruhi oleh faktor

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Jenis; Jumlah Responden; & Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Alat Analisis	Hasil Penelitian
							lingkungan seperti kepemimpinan yang perlu mendapat perhatian manajerial. Hasil analisis data menunjukkan H1 & H3 diterima sedangkan H2 ditolak.
5	Supanti & Butcher (2019)	Menguji bagaimana partisipasi dan persepsi tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional (OCB) melalui kebermaknaan kerja (MW).	Kuantitatif 245 Karyawan Hotel Bintang 4 Thailand	CSR Participation (X1) CSR Perception (X2) Kebermaknaan Kerja (Z) Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	Kuesioner Skala Likert 5-poin Satu (Sangat Tidak Setuju) sampai lima (Sangat Setuju)	Smart PLS (partial least squares) & multigroup analysis (MGA)	Partisipasi CSR memiliki pengaruh yang kuat terhadap hasil kerja. Pengaruh terkuat dari partisipasi CSR terhadap perilaku kewargaan organisasi adalah pada Generasi Y sedangkan persepsi CSR memiliki pengaruh tidak langsung yang kuat terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kebermaknaan kerja pada Generasi X. Hasil analisis data menunjukkan dukungan terhadap ketujuh hipotesis meskipun ada yang lemah pengaruhnya.
6	Indryani & Ardana (2021)	Menguji pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap Keterikatan Karyawan (EE), pengaruh langsung Pengembangan Karir dan Keterikatan	Kuantitatif 84 Karyawan CS Hotel & Spa Ubud, Bali -	Pengembangan Karir (X), Keterikatan Karyawan (Z), Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	Kuesioner Skala Likert 5-poin Satu (Sangat Tidak Setuju) sampai lima (Sangat Setuju)	Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS	H1 yaitu pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement diterima. H2 yaitu pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior diterima.

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Jenis; Jumlah Responden; & Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Karyawan (EE) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB), serta peran Keterikatan Karyawan (EE) dalam memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB)	Indonesia				H3 yaitu employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior diterima. H4 yaitu employee engagement memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap organizational citizenship behavior diterima. Hasil analisis data menunjukkan dukungan terhadap keempat hipotesis.
7	Qasim <i>et al.</i> (2020)	Menguji dampak dari kepemimpinan etis terhadap kinerja tugas dan perilaku kewargaan organisasi (OCB), dalam kerangka etika kerja Islam (IWE) yang berfungsi sebagai pemoderasi.	Kuantitatif 200 Aparatur Sipil Negara Islamabad - Pakistan	Kepemimpinan Etis (X), Etika Kerja Islam (M), Performa Tugas (Y1) dan Perilaku Kewargaan Organisasi (Y2)	Kuesioner Skala Likert 5-poin Satu (Sangat Tidak Setuju) sampai lima (Sangat Setuju)	SPSS (Regression Analysis)	Kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tugas dan OCB. Selain itu, IWE juga ditemukan sebagai moderator yang signifikan dengan meningkatkan hubungan antara kepemimpinan etis dan kedua variabel hasil. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis memberikan arahan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja tugas dan OCB. Selain itu, etika kerja Islam juga dapat meningkatkan hasil positif dari kepemimpinan etis. Hasil analisis

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Jenis; Jumlah Responden; & Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Alat Analisis	Hasil Penelitian
							data menunjukkan dukungan terhadap keempat hipotesis.
8	Youn & Kim (2022)	Menguji hubungan antara CSR dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) karyawan serta menguji faktor mediasi yang menjelaskan bagaimana persepsi CSR karyawan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan	Kuantitatif 363 Karyawan hotel Guangzhou - RRT	Keterlibatan Kerja (Z), Kebermaknaan Kerja (X2), Efikasi Diri (X1), dan Perilaku Kewargaan Organisasi (Y).	Kuesioner Skala Likert 5-poin Satu (Sangat Tidak Setuju) sampai lima (Sangat Setuju)	Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS	Praktik CSR yang bermanfaat bagi pemangku kepentingan internal (yaitu karyawan) dan eksternal (yaitu masyarakat dan pelanggan) secara positif mempengaruhi kebanggaan organisasi karyawan. Namun, hanya kegiatan CSR yang bermanfaat bagi pelanggan yang secara signifikan mempengaruhi kebermaknaan kerja karyawan. CSR mempengaruhi OCB karyawan melalui kebermaknaan kerja dan kebanggaan organisasi. Hasil analisis data menunjukkan dukungan terhadap kesembilan hipotesis.
9	Yuniawan, A. <i>et al.</i> (2021)	Menguji dan mengkaji pengaruh dukungan organisasi terhadap employee engagement dan OCB; pengaruh pengembangan karir terhadap employee engagement dan	Kuantitatif 200 Karyawan (Gen Z) di Perbankan Syariah Indonesia	Dukungan Organisasi (X1), Pengembangan Karir (X2), Keterikatan Karyawan (Z) dan Perilaku Kewargaan Organisasi (Y)	Kuesioner Skala Likert 5-poin Satu (Sangat Tidak Setuju) sampai lima (Sangat Setuju)	Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS	Variabel dukungan organisasi terbukti mampu mempengaruhi keterikatan karyawan, variabel pengembangan karir terbukti mampu mempengaruhi keterikatan karyawan, Variabel employee engagement juga terbukti mampu mempengaruhi



No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Jenis; Jumlah Responden; & Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		OCB; serta pengaruh employee engagement terhadap OCB di kalangan Generasi Z.					OCB, baik variabel dukungan organisasi dan pengembangan karir sama-sama mempengaruhi OCB. Dalam hal ini analisis data menunjukkan dukungan terhadap kelima hipotesis.
10	Hanaysha <i>et al.</i> (2022)	Menguji dampak dari dua gaya kepemimpinan (kepemimpinan etis dan kepemimpinan pelayan) terhadap kreativitas karyawan; dan untuk menentukan apakah perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) memediasi hubungan di antara keduanya.	Kuantitatif 213 Karyawan PTN  Uni Emirat Arab	Kepemimpinan Melayani (X1), Kepemimpinan Etis (X2), Perilaku Kewargaan Organisasi (Z), dan Kreativitas Karyawan (Y)	Kuesioner Skala Likert 5-poin Satu (Sangat Tidak Setuju) sampai lima (Sangat Setuju)	Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS	OCB memiliki dampak positif terhadap kreativitas karyawan. Selain itu, hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang beretika berpengaruh positif terhadap OCB dan kreativitas karyawan. Hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki dampak positif yang signifikan terhadap OCB dan kreativitas karyawan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa OCB sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan beretika dengan kreativitas karyawan. Hasil analisis data menunjukkan dukungan terhadap ketujuh hipotesis.

Sumber: Sugianingrat et al. (2019); Alam et al. (2021); Mohsin et al. (2021); M. Tahir (2020); Supanti & Butcher (2019); Indryani & Ardana (2019); Qasim et al. (2020); Youn & Kim (2022); Yuniawan et al. (2021); Hanaysha et al. (2022).

## 2.2 Landasan Teori

Pada sub-bab ini dijelaskan mengenai teori – teori terdahulu yang berkaitan dan mampu mendukung penjelasan, analisis yang terkait dengan generasi milenial, keterikatan karyawan beserta faktor – faktor yang memengaruhinya.

### 2.2.1 Kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership*)

Kepemimpinan etis pertama kali digagas oleh Brown et al., 2005 (dalam Qasim et al., 2020; Hanaysa et al.,2022; Mohsin et al., 2021) sebagai perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku melalui hubungan pribadi dan interpersonal antara pemimpin dan karyawan. Kepemimpinan etis menekankan keadilan dan integritas. Pemimpin yang beretika mengacu pada konsekuensi etis dari pengambilan keputusan, pilihan yang adil, dan prinsip-prinsip yang dapat diamati, memberikan penghargaan kepada siapa pun yang bekerja secara etis, dan menjatuhkan sanksi.

Menurut Dirks & Ferrin (2002) serta Kouzes et al. (2002) dalam Ashfaq et al. (2021) mengemukakan bahwa kepemimpinan etis mempunyai 2 domain atau karakteristik, yaitu:

1. Seorang pemimpin yang mempunyai sikap jujur, kredibel, dan memberikan otonomi serta kesempatan kepada para karyawan sehingga membuat karyawan merasa berhutang budi untuk membalas dengan rasa hormat, kepedulian, dan dukungan tersebut dengan sikap-sikap positif yang berkaitan dengan pekerjaannya.

2. Seorang pemimpin yang mempunyai sikap berkeadilan dalam evaluasi pekerjaan, monitoring kinerja, dan promosi. Kemudian dapat menciptakan optimisme dan komitmen pada karyawan dan membuat karyawan lebih efektif dan efisien dalam bekerja.

Menurut Brown dan Trevino, 2006 dan Jordan et al., 2013 (dalam Tahir, 2020; Yan & Wei, 2018) kepemimpinan etis adalah bentuk kepemimpinan yang melibatkan sifat dan perilaku seorang pemimpin yang terlibat dalam aspek moral sehingga mendorong perilaku etis karyawan terwujud, dimana pemimpin etis tersebut menjadi panutan yang kredibel, dapat dipercaya, jujur, adil dan memperlakukan para pengikutnya dengan hormat dan penuh pertimbangan. Oleh Shakeel et al. (2019), Gerpott et al. (2019), dan Kuenzi et al. (2019) definisi tersebut dikategorikan menjadi dua peran utama seorang pemimpin yang beretika, yaitu:

1. Moral person mengacu pada nilai-nilai etika pemimpin itu sendiri. Moral person menganggap bahwa sosok pemimpin memiliki sifat-sifat tertentu, terlibat dalam jenis perilaku tertentu, dan membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip etika
2. Moral manager mengacu pada kegiatan yang dilakukan pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai etika tersebut kepada para pengikutnya. Moral manager menyadari pentingnya menempatkan etika secara proaktif di garis depan agenda kepemimpinan mereka.

Dikarenakan para pemimpin memiliki kekuatan dan kemampuan untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain, mereka dapat mempengaruhi suasana hati (moral), motivasi, kinerja, dan perilaku karyawan. Oleh karena itu, para pemimpin harus berperilaku etis dan mengekspresikan diri mereka dengan jelas agar para karyawan pada gilirannya juga bertindak secara etis. Selain itu, kepemimpinan yang beretika merupakan komponen penting dalam menciptakan budaya dan lingkungan organisasi yang beretika (Dedeoğlu et al., 2015).

Kepemimpinan etis ini dapat diukur dengan menggunakan beberapa aitem skala pengukuran, salah satu diantaranya adalah *Ethical Leadership Survey (ELS)*, *Ethical Leadership Virtues Questionnaire*, *Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW)*, *Ethical Leadership Questionnaire (ELQ)*, dan *Ethical Leadership Style Questionnaire (ELSQ)*. *Ethical Leadership Survey (ELS)* umumnya dipakai sebagai alat bantu penelitian yang dikembangkan oleh Brown et al., 2005. Pada penelitian ini, instrumen untuk variabel kepemimpinan etis merujuk pada instrumen dari penelitian Shakeel et al. (2019); Gerpott et al. (2019); Ashfaq et al. (2021); Alam et al. (2021).

### **2.2.2 Keterikatan karyawan (*Employee Engagement*)**

Topik keterikatan karyawan menjadi perhatian penting dalam manajemen sumber daya manusia (Borkowska & Czerw, 2017). Konsep keterikatan karyawan pertama kali dikembangkan oleh Kahn, 1990 (dalam Adawiyah et al., 2022) sebagai proses identifikasi karyawan perusahaan atau organisasi dengan pekerjaan mereka. Ketika karyawan terlibat/terikat, mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional untuk menunjukkan kinerja

mereka. Hal ini juga senada dengan Robinson et al., 2004 (dalam Adawiyah et al., 2022) yang mengatakan bahwa karyawan yang terikat menyadari konteks bisnis organisasi dan bekerjasama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Cooper-Thomas et al. (2018) mengungkap bahwa keterikatan karyawan merupakan pemanfaatan anggota organisasi yang membuat para anggota hadir secara psikologis serta membawa diri sepenuhnya terhadap peran pekerjaan yang harus dilakukan. Selanjutnya oleh Saks, 2006 (dalam Adawiyah et al., 2022) menyatakan bahwa keterikatan karyawan ada 2 tipe, yaitu:

1. *Job Engagement*: mengacu pada hubungan positif dan memuaskan karyawan dengan pekerjaannya
2. *Organization Engagement*: mengacu pada sikap positif karyawan terhadap organisasi dan tindakan mereka sebagai wakil perusahaan

Menurut Schaufeli et al., (2006) keterikatan karyawan diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* melalui tiga dimensi indikator, yaitu:

1. Semangat (*vigor*) adalah mengacu pada tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental, dan kesiapan karyawan untuk mengerahkan seluruh upaya yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas. Karakteristik semangat adalah level kekuatan dan ketangguhan mental pada saat bekerja, energi yang optimal dan keberanian untuk selalu memberikan hasil yang maksimal, serta keinginan dan kemauan yang kuat.

2. Dedikasi (*dedication*) adalah mengacu pada kuatnya tingkat keterlibatan seseorang dengan pekerjaannya secara emosional. Ada perasaan antusias karyawan dalam bekerja, bangga pada perusahaan tempat bekerja, tetap merasa termotivasi dan rajin, sadar, sukarela dan tanpa merasa terpaksa.
3. Daya serap (*absorption*) adalah mengacu pada tingkat konsentrasi yang kuat pada diri karyawan yang mampu membuat karyawan tersebut lupa waktu dan merasa sulit untuk melepaskan dirinya dari pekerjaan yang dilakukan. Seseorang karyawan yang memiliki absorpsi merasa waktu berlalu begitu cepat saat sedang bekerja dikarenakan perasaan senang sehingga seseorang tersebut merasa sulit untuk memisahkan diri dari organisasinya.

Pendekatan lainnya dalam mengukur keterikatan karyawan dikemukakan oleh Shuck et al. (2016) yang berhasil dikembangkan adalah dengan menggunakan *Employee Engagement Scale* (EES) dimana pengukuran ini berhasil mengungkap 3 sub-faktor yaitu:

1. *Cognitive Engagement*: didefinisikan sebagai intensitas energi mental yang diekspresikan untuk mencapai hasil organisasi yang positif dan sarat dengan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan yang terikat secara kognitif akan secara proporsional terkonsentrasi, fokus, dan penuh perhatian terhadap pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan.
2. *Emotional Engagement*: didefinisikan sebagai intensitas dan kemauan karyawan untuk menginvestasikan emosi mereka demi hasil organisasi

yang positif. Keterikatan emosional merupakan sumber daya pribadi yang terhubung secara emosional, seperti percaya, rasa memiliki makna pribadi, dan terhubung secara emosional, terhadap suatu situasi, orang, atau konteks dalam pengalaman kerja yang utuh.

3. *Behavioral Engagement*: didefinisikan sebagai kondisi psikologis dari niat untuk berperilaku dengan cara yang secara positif memengaruhi kinerja. Karyawan yang terikat secara perilaku bersedia melakukan upaya ekstra, bekerja lebih keras untuk tim dan organisasi mereka, dan melakukan lebih dari yang diharapkan. Karyawan yang terikat secara perilaku melihat diri mereka sendiri secara psikologis bersedia memberi lebih banyak dan sering kali melakukan lebih dari yang diharapkan dengan cara yang menjadi ciri gerakan maju mereka.

Keterikatan Karyawan ini dapat diukur dengan menggunakan beberapa aitem skala pengukuran, salah satu diantaranya adalah *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), *Employee Engagement by Six Experts*, *Job Engagement Scale* (JES), dan *Employee Engagement Scale* (EES). *Employee Engagement Scale* (EES) merupakan kebaruan sebagai alat bantu untuk mengukur kedalaman variabel keterikatan karyawan. Pada penelitian ini, instrumen untuk variabel keterikatan karyawan merujuk pada instrumen dari penelitian Shuck et al. (2017).

### **2.2.3 Kebermaknaan Kerja (*Meaningful Work*)**

Kebermaknaan kerja telah menjadi fokus perhatian penulis dari berbagai disiplin ilmu selama beberapa dekade dan tampaknya semakin berkembang akhir-

akhir ini. Sejak individu menghabiskan sebagian besar hidupnya di tempat kerja, dan pekerjaan sering kali menjadi bagian dari diri mereka, percaya bahwa pekerjaan seseorang itu bermakna akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memberikan arti penting bagi kehidupan.

Chalofsky & Cavallaro, 2013 (dalam Weeks & Schaffert, 2019) mengungkapkan bahwa kebermaknaan kerja lebih dari sekadar kepuasan kerja, keterlibatan kerja, atau komitmen organisasi karena mencakup refleksi atas nilai, keyakinan, kekuatan, dan pilihan individu dalam suatu organisasi.

Kebermaknaan kerja (*Meaningfull Work*) menurut Steger, 2019 (dalam Zuberbühler et al., 2023) adalah perasaan bermakna terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan senang hati, penuh dengan rasa syukur, dan penuh dengan semangat dalam memberikan kemampuan dan usaha terbaik (optimal) mereka di dalam pekerjaan. Tidak hanya sebagai pekerjaan apapun yang bermakna bagi seseorang, tetapi sebagai pekerjaan yang bersifat signifikan dan positif dalam valensi (kebermaknaan). Kebermaknaan kerja tidak hanya dianggap sebagai makna yang diasosiasikan dengan pekerjaan, tetapi sebagai pekerjaan yang signifikan dan memiliki nilai positif, yang dapat mendorong pertumbuhan pribadi, dan berkontribusi pada tujuan hidup seseorang secara keseluruhan dan untuk kebaikan yang lebih besar di luar dirinya sendiri.

Steger et al., 2012 (dalam Junça-Silva et al., 2022) mengemukakan bahwa pekerjaan yang bermakna mencakup tiga dimensi:



- a. Kebermaknaan psikologis (*positive/psychological meaning*): persepsi pekerja tentang makna atau tujuan dalam pekerjaan atau kegiatan karir. Mendorong individu untuk berusaha berpikir berperilaku positif ketika melaksanakan tugasnya sehingga dapat memaknai pekerjaannya;
- b. Membuat pekerjaan bermakna (*making meaning through work*): persepsi pekerja mengenai kapasitas pekerjaan yang dijalannya agar selaras dengan aspek kehidupan lainnya bukan hanya sekedar mengejar kebutuhan materi namun kepada kebutuhan aktualisasi dirinya sendiri dan membantu memberikan makna dalam kehidupan pribadi pekerja, dan;
- c. Motivasi kebaikan yang lebih besar (*greater good motivation*): persepsi pekerja mengenai seberapa besar peluang untuk memberikan dampak positif atau bermanfaat bagi pemangku kepentingan yang lebih luas baik di lingkungan perusahaan ataupun masyarakat. Mencerminkan ide-ide bahwa bekerja itu akan lebih bermakna jika bisa membawa dampak positif bagi orang lain.

Kebermaknaan kerja ini dapat diukur dengan menggunakan beberapa item skala pengukuran, salah satu diantaranya adalah *The Work & Meaning Inventory - WAMI* (dikembangkan oleh Steger et al., 2012), *Psychological Meaningfulness - PM* (dikembangkan oleh May et al., 2004), *Comprehensive Meaningful Work Scale - CMWS* (dikembangkan oleh Lips-Wiersma & Wright, 2012), dan *Meaning of Work Inventory - MOW* (dikembangkan oleh Arnoux-Nicolas et al, 2016). Penelitian kali ini menggunakan *The Work & Meaning Inventory - WAMI*

(dikembangkan oleh Steger et al., 2012). Pada penelitian ini, instrumen untuk variabel kebermaknaan kerja merujuk pada instrumen dari penelitian Mohsin et al. (2021) dan M. Tahir (2021).

#### **2.2.4 Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB)**

Awal konsep perilaku kewargaan organisasi (OCB) diungkap oleh Bateman & Organ, 1983 (dalam Shams et al., 2020) yang digambarkan sebagai perilaku yang bersifat sukarela, tanpa dipaksakan atau ditentukan oleh organisasi dan bermanfaat bagi organisasi. Oleh Organ et al., 1988 (dalam Shams et al., 2020) OCB lebih lanjut lagi didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat fleksibel/sukarela, yang secara tidak langsung diakui oleh sistem remunerasi, dan secara keseluruhan mendorong fungsi organisasi yang efektif. Organ, 1990 (dalam Shams et al., 2020) menyatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi (OCB), di satu sisi dapat mendorong perilaku positif yang meningkatkan kinerja organisasi dan di sisi lainnya dapat mencegah perilaku negatif yang dapat merusak fungsi organisasi yang efektif.

Menurut Podsakoff et al., 2009 (dalam Hanaysha et al., 2022), perilaku kewargaan organisasi (OCB) adalah kontribusi individu yang mendalam yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan berdampak pada penilaian kinerja. Perilaku kewargaan organisasi (OCB) melibatkan beberapa perilaku termasuk perilaku membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan, dan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku kewargaan organisasi (OCB) memberikan kontribusi lebih dari apa yang diharapkan dari

seorang karyawan, dengan kata lain, pada saat di tempat kerja, perilaku ekstra peran ini berkontribusi pada keberhasilan perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi (OCB) menurut Podsakoff et al., 2006 (dalam Adawiyah et al., 2022) adalah:

- 1) Karakteristik karyawan: Sikap sabar, optimis, jujur, berempati, dan berorientasi pada tim membuktikan perilaku kewargaan organisasi.
- 2) Karakteristik pekerjaan: Identifikasi karakteristik tugas dari hasil pekerjaan dan kombinasinya untuk membentuk pekerjaan yang berbeda yang terkait dengan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
- 3) Karakter organisasi: Fokusnya adalah pada orang-orang di dalam organisasi sebagai aset perusahaan dan tanggung jawab sosial eksternal.
- 4) Karakteristik kepemimpinan: Kepemimpinan adalah semangat kreatif dan pemikiran terfokus yang mengarahkan karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal dengan masalah yang sesedikit mungkin dan pekerjaan yang signifikan.

Ada literatur yang memberikan dua konsep utama perilaku kewargaan organisasi (OCB). Konsep pertama didasarkan pada Organ, 1988 (dalam Indryani & Ardana, 2019; Yuniawan et al., 2021; dan Adawiyah et al., 2022), yang menemukan lima dimensi perilaku OCB: *altruism* (membantu orang lain); *civic virtue* (berpartisipasi dalam kegiatan organisasi secara bertanggung jawab); *conscientiousness* (perilaku untuk bekerja di luar lingkup pekerjaan); *courtesy* (menghargai orang lain di tempat kerja); dan *sportmanship* (bekerja tanpa

mengeluh). Pada tahun 1990, Organ (dalam Sham et al., 2020 & Putra, 2021) menambah 2 dimensi kembali yaitu: *cheerleading* (mengacu pada perilaku karyawan untuk menyemangati rekan kerja ketika mereka merasa tertekan karena kurangnya pencapaian mereka), sedangkan, *peace-keeping* (berarti menjaga agar konflik interpersonal tidak terjadi di dalam organisasi).

Konsep kedua adalah yang dikemukakan oleh William & Anderson, (1991) dan Podsakof et al., (2009) adalah menyatakan ada dua dimensi OCB yang penting, yaitu yang berkaitan dengan target dan arah perilaku karyawan. Pertama, *Organizational Citizenship Behavior-Individual (OCB-I)* yang meliputi *altruism, courtesy, peacekeeping, cheerleading* dan kedua *Organizational Citizenship Behavior Organization (OCB-O)* yang meliputi *conscientiousness, civic virtue, and sportsmanship*. OCB-I mengacu pada perilaku sukarela individu yang ditujukan kepada rekan kerja, sedangkan OCB-O menunjukkan perilaku sukarela yang ditujukan kepada organisasi seperti bekerja lembur dan ketepatan waktu. OCB-I mencakup perilaku yang menguntungkan individu sehingga berkontribusi secara tidak langsung terhadap organisasi, sedangkan OCB-O mencakup perilaku yang menguntungkan organisasi secara langsung dan bukan individu.

Perilaku kewargaan organisasi (OCB) ini dapat diukur dengan menggunakan beberapa aitem skala pengukuran, salah satu diantaranya adalah skala OCB (11 item) yang dikembangkan oleh William & Anderson pada tahun 1991 (dalam Su & Hahn, 2021; Qasim et al., 2020), skala OCB (5 item) yang dikembangkan oleh Podsakoff et al. pada tahun 1990 (dalam Supanti & Butcher, 2019), skala OCB (3 item) yang dikembangkan oleh Buil et al. pada tahun 2016

(dalam Youn & Kim, 2022), skala OCB (4 item) yang dikembangkan oleh Cardona et al. pada tahun 2004 (dalam Hanaysha, 2022), skala OCB (5 item) yang dikembangkan oleh Koys pada tahun 2001 (dalam Shams et al., 2020) dan skala OCB (13 item) yang dikembangkan oleh Organ, 1988 serta Chiang & Hsieh, 2012 (dalam Adawiyah et al., 2022). Pada penelitian kali ini menggunakan skala OCB (14 item) yang dikembangkan oleh Williams & Anderson pada tahun 1991 dan kemudian dalam perjalanannya direvisi oleh Henderson et al. (2019) menjadi 6 aitem.

Skala bentuk pendek ini merupakan perbaikan dari skala pengukuran Williams dan Anderson (1991) yang asli dalam dua hal utama, yaitu: Pertama, skala bentuk pendek menunjukkan sifat psikometrik yang lebih baik. Skala ini hanya menyertakan item-item dengan muatan faktor yang tinggi dan konsistensi internal yang baik. Selain itu, fungsi item dan tes informasi dari bentuk pendek mencerminkan fungsi skala penuh yang hampir sama, meskipun pada tingkat yang lebih rendah (yang selalu terjadi pada skala yang diperpendek). Kedua, skala bentuk pendek menunjukkan validitas konstruk yang lebih baik, karena memiliki hubungan yang lebih kuat dengan konstruk terkait dan korelasi yang lebih lemah dengan konstruk yang tidak terkait (Henderson et al., 2019) sehingga membuat model OCB menjadi lebih komprehensif (dalam Shams et al., 2020). Pada penelitian ini, instrumen untuk variabel perilaku kewargaan organisasi merujuk pada instrumen dari penelitian Henderson et al. (2019) dan Shams et al. (2020).

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan antara Kepemimpinan Etis dengan Keterikatan Karyawan**

Kepemimpinan etis mengacu pada pemimpin yang mengkomunikasikan standar etika. Para pemimpin memastikan bahwa standar etika ini dipatuhi dengan menerapkan penghargaan dan hukuman (Malik et al., 2016). Para pemimpin dapat selalu mempraktikkan perilaku etis di perusahaan (organisasional) dan dalam kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai etika perusahaan juga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Individu mungkin merasakan keterikatan yang lebih kuat dengan perusahaan yang mengadopsi nilai-nilai etika (Ashfaq et al., 2021).

Hubungan antara kepemimpinan etis dan keterikatan karyawan, adalah kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan (Sugianingrat et al., 2019; Alam et al., 2021). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik etika pemimpin yang dipersepsikan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula rasa keterikatan karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Berdasarkan penelitian terdahulu maka, penelitian ini akan menguji peran kepemimpinan etis terhadap pengaruh keterikatan karyawan.

### **2.3.2 Hubungan antara Keterikatan Karyawan dengan Perilaku Kewargaan Organisasi**

Mengembangkan perilaku kewargaan organisasi (OCB) di dalam sebuah organisasi/perusahaan merupakan hal yang penting karena berhubungan dengan komitmen yang dapat dikontribusikan oleh karyawan. Jika seorang karyawan sudah terikat atau terlibat dalam sebuah organisasi/perusahaan, maka karyawan

tersebut akan sangat menyadari posisinya dalam perusahaan sehingga dapat memainkan peran tambahan demi kesuksesan organisasi/perusahaan (Yuniawan et al., 2021; Indryani & Ardana, 2019).

Keterikatan Karyawan memiliki dampak signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dengan arah hubungan positif. Semakin baik peran keterikatan karyawan yang ada dalam organisasi/perusahaan, maka semakin tinggi pula pengaruh perilaku kewargaan organisasi (OCB) karyawan (Yuniawan et al., 2021; Indryani & Ardana, 2019; Fathoni et al., 2018; Sahi et al., 2017). Berdasarkan penelitian terdahulu maka, penelitian ini akan menguji peran keterikatan karyawan terhadap pengaruh perilaku kewargaan organisasi.

### **2.3.3 Hubungan antara Kepemimpinan Etis dengan Perilaku Kewargaan Organisasi**

Perilaku kewargaan organisasi merupakan elemen kunci yang dapat memperkuat atau memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kreativitas (Hanaysa et al., 2022). Dengan memberikan pengetahuan yang tepat, pemimpin yang beretika meningkatkan nilai dari upaya para karyawannya. Pemimpin dianggap sebagai sumber daya penting sehingga karyawan mempelajari perilaku dan tata krama dari pemimpin tersebut. Pemimpin yang beretika memiliki sistem nilai dan gaya kerja yang kuat, serta menghadapi orang yang dipimpinnya secara realistis dan menjaga orang yang dipimpinnya di dalam perusahaan. Komunikasi dua arah dapat membuat hubungan sosial yang efektif dengan orang yang dipimpinnya (Qasim et al., 2020).

Kepemimpinan etis dipandang sebagai penentu utama perilaku kewargaan organisasi (Tuan & Ngan, 2021). Kepemimpinan etis secara positif mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi (Hanaysa et al., 2022; Adawiyah et al., 2021; Su & Hahn, 2021; Qasim et al., 2020; Shareef & Atan, 2019; Ahn et al., 2018; Yang & Wei, 2018). Karyawan yang memiliki pemimpin yang bermoral (dalam hal ini pemimpin yang etis) akan menunjukkan perilaku yang lebih banyak membantu melalui hubungan timbal balik. Kebaikan dan kepedulian merupakan karakteristik pemimpin yang beretika, itulah sebabnya para pemimpin memikirkan apa yang dirasakan karyawannya dan ingin menjaga kepercayaan yang diberikan kepadanya (Hanaysa et al., 2022). Berdasarkan penelitian terdahulu maka, penelitian ini akan menguji peran kepemimpinan etis terhadap pengaruh perilaku kewargaan organisasi.

#### **2.3.4 Hubungan antara Kepemimpinan Etis dengan Kebermaknaan Kerja**

Kebermaknaan kerja mengidentifikasi bagaimana para karyawan melihat pekerjaan dan keterampilan yang dimilikinya memberikan manfaat yang besar dalam kehidupan pribadi dan profesional karyawan dan menghasilkan keterampilan lainnya (Mohsin et al., 2021).

Para pemimpin dapat membuat dan mengembangkan kebermaknaan kerja karyawan di lingkungan kerjanya dapat dilihat dari sejauh mana para pemimpin dapat membantu karyawannya untuk fokus pada pekerjaan, berbagi pengetahuan positif dengan rekan kerja karyawan, mengambil keputusan dan menunjukkan perilaku yang bermoral kepada karyawan, serta memberikan kerangka kerja dan iklim moral kepada karyawan dan organisasi.



Kepemimpinan etis memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kebermaknaan kerja (Mohsin et al., 2021; Tahir, 2020; Demirtas et al., 2017). Pemimpin yang beretika menciptakan kebermaknaan kerja melalui keteladanan, melalui kepemimpinan berbasis nilai yang mendorong karyawan untuk melihat nilai dari tujuan organisasi mereka dan melampaui kepentingan pribadi mereka untuk mendukung tujuan tersebut, dan dengan membangun iklim/budaya yang beretika (Demirtas et al. 2017). Berdasarkan penelitian terdahulu maka, penelitian ini akan menguji peran kepemimpinan etis terhadap pengaruh kebermaknaan kerja karyawan.

### **2.3.5 Hubungan antara Kebermaknaan Kerja dengan Perilaku Kewargaan Organisasi**

Pengaruh kebermaknaan kerja seringkali dihubungkan dengan beberapa capaian organisasi yang penting dalam hal ini adalah sikap dan perilaku karyawan (May et al., 2004; Saks, 2006). Pengaruh kebermaknaan kerja memungkinkan karyawan untuk merasa lebih lengkap, lebih termotivasi, dan merasakan keyakinan yang besar terhadap nilai-nilai organisasi/perusahaan. Karyawan dengan tingkat pengaruh kebermaknaan kerja yang tinggi menunjukkan tingkat perilaku kewargaan organisasi yang lebih tinggi (Supanti & Butcher, 2019).

Persepsi terhadap kebermaknaan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Artinya, semakin seorang karyawan mempersepsikan pekerjaannya bermakna, maka semakin besar keterlibatannya dalam perilaku kewargaan organisasi (Youn & Kim, 2022; Supanti & Butcher, 2019). Berdasarkan penelitian terdahulu maka, penelitian ini

akan menguji peran kebermaknaan kerja terhadap pengaruh perilaku kewargaan organisasi.

### **2.3.6 Hubungan antara Kepemimpinan Etis dengan Perilaku Kewargaan Organisasi yang Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan**

Perilaku kewargaan organisasi merepresentasikan tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya sehingga mereka merasa lupa akan hal lain (di luar pekerjaan) dan benar-benar fokus menjadi warga organisasi dalam kaitannya dengan pemenuhan hak dan kewajibannya sebagai karyawan dalam perusahaan (M. Riad et al., 2019). Sedangkan pemimpin yang beretika memberikan panduan etika dengan menunjukkan kejujuran, integritas, dan dapat dipercaya, yang menginspirasi para pengikutnya untuk menunjukkan perilaku serupa (Bormann, 2017). Pemimpin yang memberikan panduan etika kepada karyawan akan menimbulkan rasa dihargai dan bangga yang ditunjukkan dengan mengikatkan diri pada perusahaan sehingga dapat bertindak ekstra dalam perusahaan.

Sudah banyak penelitian yang mendukung pentingnya kepemimpinan yang beretika dan dampak positifnya terhadap hasil perilaku para pengikutnya. Pemahaman yang jelas dari para pemimpin yang beretika dalam hal harapan, komunikasi, dan tanggung jawab mereka akan direspon oleh karyawan yang lebih berkomitmen dan terikat/terlibat di dalam organisasi/perusahaan. Keterikatan kerja karyawan memediasi secara positif hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku kewargaan organisasi (Bah et al., 2020).

Berdasarkan penelitian terdahulu maka, penelitian ini akan menguji peran kepemimpinan etis terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan memperkuat peran mediasi keterlibatan kerja.

### **2.3.7 Hubungan antara Kepemimpinan Etis dengan Perilaku Kewargaan Organisasi yang Dimediasi oleh Kebermaknaan Kerja**

Sangat penting bagi para penulis untuk menggali secara komprehensif fenomena-fenomena atau topik-topik sosial yang tidak hanya berhenti pada tataran ingin mengetahui apakah ada atau tidak adanya hubungan antara dua atau lebih variabel, tetapi juga dapat menjawab seberapa jauh penelitian itu dapat memberikan efek yang baik dalam kehidupan. Dalam penelitian ini, diusulkan bahwa kebermaknaan kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi antara kepemimpinan etis dan perilaku kewargaan organisasi. Penulis juga mempertimbangkan hasil temuan-temuan dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan peran mediasi kebermaknaan kerja.

Kebermaknaan kerja telah digunakan dalam berbagai literatur sebagai mekanisme mediasi sebagai variabel antededen dan variabel operasional pada tingkat analisis yang berbeda seperti halnya individu, interpersonal, kelompok, dan organisasi (Tumner & Knies, 2013; Gurmani et al., 2021). Dalam konteks saat ini, faktor yang mempengaruhi kinerja, perilaku, perasaan, persepsi, dan kognisi karyawan adalah melalui pendekatan kebermaknaan kerja (Lysova E. I., et al., 2018; De Boeck et al., 2019). Sebagai contoh tema penelitian yang menggunakan pendekatan kebermaknaan kerja sebagai variabel pemediasi, yaitu kegiatan sosial (Sun et al., 2019); iklim etis (Mulki & Lassk, 2019); serta

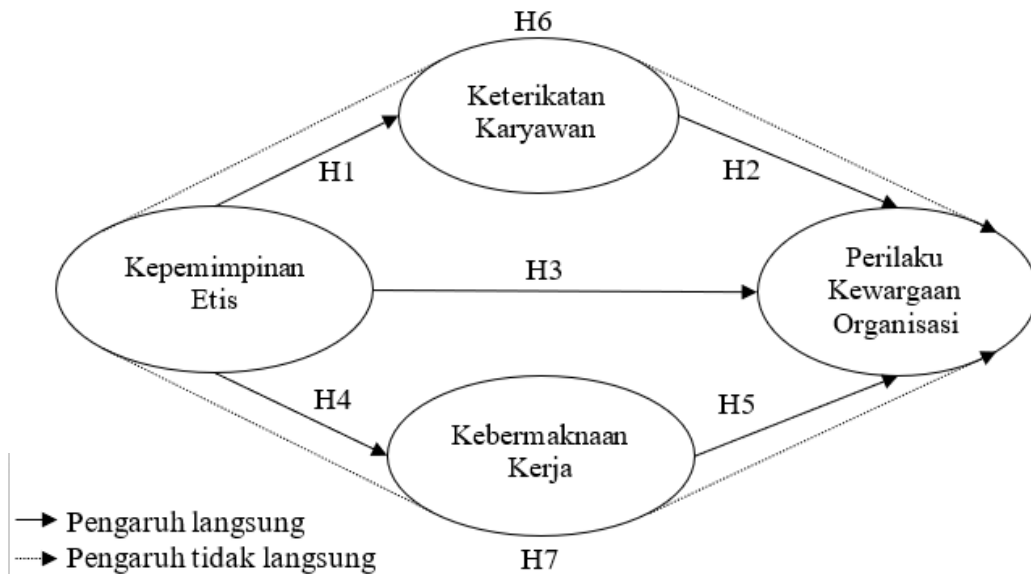
tanggungjawab sosial perusahaan-CSR (Supanti & Butcher, 2019; Youn & Kim, 2022) yang kesemuanya itu telah terbukti berdampak pada hasil akhir penelitian di tingkat individu melalui mekanisme mediasi kebermaknaan kerja.

Dalam penelitian ini, diusulkan bahwa kebermaknaan kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi antara kepemimpinan etis dan perilaku kewargaan organisasi berdasarkan logika yang digerakkan oleh pendekatan informasi sosial (Lysova, et al., 2018) dan juga memperhitungkan temuan penelitian sebelumnya yang ada dalam literatur yang berkaitan dengan peran mediasi kebermaknaan kerja.

Beberapa penelitian menggunakan variabel kepemimpinan dengan mengasumsikan kebermaknaan kerja sebagai variabel pemediasinya. Sebagai contoh, kebermaknaan kerja telah digunakan sebagai mediator untuk memberikan penjelasan tentang dampak dari kepemimpinan etis (Wang & Xu, 2019; Demirtas et al., 2017). Ketika karyawan dapat mengenali dan mendalami pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna sebagai hasil dari kepemimpinan etis, maka dengan demikian, hal itu dapat berfungsi sebagai mekanisme motivasi bagi karyawan untuk terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi.

#### **2.4 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran disusun berdasarkan pertanyaan penelitian dan merupakan alur logika yang mendasari penelitian, dalam penelitian yang akan dilakukan kerangka pemikiran didasarkan pada hasil penelitian terdahulu sebagai referensi.



Sumber: Penulis, diolah

**Gambar 2. 11**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, penelitian terdahulu dan landasan teori, maka dapat disusun hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepercayaan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada PT. Bank X di Surabaya.
2. Keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada PT. Bank X di Surabaya.
3. Kepercayaan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada PT. Bank X di Surabaya.

4. Kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kebermanaan kerja karyawan pada PT. Bank X di Surabaya.
5. Kebermanaan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada PT. Bank X di Surabaya.
6. Kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi yang dimediasi oleh keterikatan karyawan pada PT. Bank X di Surabaya.
7. Kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi yang dimediasi oleh kebermanaan kerja pada PT. Bank X di Surabaya.