

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan PT. Bank X Surabaya. Artinya semakin baik etika pemimpin yang dipersepsikan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula rasa keterikatan karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Hal ini dikarenakan karyawan melihat perilaku pemimpinnya yang profesional sehingga membuat karyawan semakin terikat dengan perusahaan PT. Bank X Surabaya.
2. Keterikatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan PT. Bank X Surabaya. Artinya semakin kuat keterikatan karyawan yang dipersepsikan, maka akan semakin tinggi pula perilaku kewargaan organisasi yang ada pada tempat mereka bekerja. Hal ini dikarenakan karyawan yang melakukan perilaku ekstra peran (diluar dari tugas dan tanggungjawabnya) sudah terikat secara penuh kepada perusahaan PT. Bank X Surabaya.
3. Kepemimpinan etis berpengaruh namun tidak signifikan dan arahnya positif terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan PT. Bank X Surabaya. Artinya kepemimpinan etis bukan merupakan faktor utama untuk meningkatkan perilaku kewargaan organisasi. Hal ini salah satunya

dikarenakan tidak adanya ikatan kuat antara atasan dan bawahan (*supervisor – subordinat*) pada PT. Bank X di Surabaya, sehingga efektifitas kepemimpinan etis tidak memberikan pengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi. Tidak adanya ikatan kuat diantara *supervisor – subordinat* disebabkan oleh perilaku tidak profesional dari pimpinan (seperti contoh: *knowledge hiding, micro-management*).

4. Kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kebermaknaan kerja karyawan PT. Bank X Surabaya. Artinya semakin baik etika pemimpin yang dipersepsikan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula rasa keterikatan karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Hal ini dikarenakan karyawan melihat perilaku pemimpinnya yang profesional sehingga membuat kehidupan kerja karyawan (mencakup refleksi atas nilai, keyakinan, kekuatan, dan pilihan individu dalam suatu organisasi) semakin bermakna pada perusahaan PT. Bank X Surabaya.
5. Kebermaknaan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan PT. Bank X Surabaya. Artinya semakin tinggi kebermaknaan kerja yang dipersepsikan, maka akan semakin tinggi pula perilaku kewargaan organisasi yang ada pada tempat mereka bekerja. Hal ini dikarenakan karyawan yang melakukan perilaku ekstra peran (diluar dari tugas dan tanggungjawabnya) mempunyai perasaan yang bermakna. Dengan Perasaan yang bermakna ini, karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan senang hati, penuh dengan rasa syukur, dan penuh semangat dalam

memberikan kemampuan dan usaha terbaik mereka kepada perusahaan PT. Bank X Surabaya.

6. Keterikatan karyawan memediasi secara penuh pengaruh Kepemimpinan etis terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan PT. Bank X Surabaya. Hal tersebut terjadi karena nilai-nilai keterikatan karyawan melekat dan memiliki hubungan yang kuat dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi melalui peran kepemimpinan etis.
7. Kebermaknaan kerja memediasi secara penuh pengaruh Kepemimpinan etis terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan PT. Bank X Surabaya. Kebermaknaan kerja sendiri berkaitan dengan tingkat perasaan karyawan dalam memaknai suatu pekerjaan baik itu untuk meningkatkan kesejahteraan atau dapat juga memberikan arti penting bagi kehidupan di luar pekerjaan. Penting bagi Perusahaan untuk memperhatikan dan meningkatkan pemaknaan kerja karyawan secara keseluruhan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Berikut keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini sehingga dapat dijadikan suatu pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini memutuskan untuk memakai variabel yang cukup sensitif bagi Perusahaan, yaitu variabel kepemimpinan. Oleh karenanya dalam pengambilan data relatif sulit bagi peneliti untuk mendapatkan informasi yang komprehensif dengan variabel yang digunakan.

2. Pengambilan sampel penelitian terkonsentrasi pada karyawan dengan jabatan staf, tidak berjenjang.
3. Sampel yang digunakan pada penelitian ini hanya berasal dari satu bank saja, sehingga pemahaman terhadap variabel kepemimpinan relatif terbatas.
4. Model struktural perilaku kewargaan organisasi yang ditemukan masih tergolong moderat yang nampak pada nilai *adjusted R²* sebesar 42,6%. Sehingga masih perlu digali lebih lanjut mengenai faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi.
5. Model penelitian ini hanya menggunakan variabel mediasi dan belum menguji adanya variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku kewargaan organisasi.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, berikut adalah beberapa saran untuk menyempurnakan dan mengembangkan penelitian ini:

1. Bagi peneliti selanjutnya
 - a) Model struktural perilaku kewargaan organisasi yang ditemukan masih tergolong moderat, oleh karena itu disarankan kepada penelitian selanjutnya untuk mempertimbangkan faktor-faktor lainnya seperti komitmen organisasi, iklim organisasi, budaya organisasi, dan beberapa faktor lainnya.

- b) Pada penelitian ini, model penelitian yang ditawarkan hanya menggunakan variabel mediasi dan belum menguji adanya variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku kewargaan organisasi. Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan faktor remunerasi atau *work-life balance* sebagai variabel moderasinya.
- c) Untuk penelitian selanjutnya, dapat dipertimbangkan untuk menguji variabel mediasi lainnya selain keterikatan kerja dan kebermaknaan kerja, semisal *organizational pride*, iklim organisasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.
- d) Untuk penelitian selanjutnya, mempertimbangkan penggunaan sampel penelitian yang lebih luas lagi semisal perbankan swasta di Surabaya supaya lebih heterogen.
- e) Untuk penelitian selanjutnya, pengambilan sampel penelitian tidak berhenti sampai level staf saja tetapi dapat diambil hingga sampai satu *layer* dibawah *Branch Manager* atau pimpinan kantor cabang utama.
- f) Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan *systematic random sampling* agar dapat menghilangkan beberapa risiko ketidakpastian dari sampel.

2. Bagi perusahaan perbankan

- a) Meninjau dari sisi kepemimpinan etis, perusahaan disarankan membuat *road map leadership* yang baik dan jelas kepada suksesor/calon pemimpin supaya pemimpin itu muncul dari semangat kerja yang tinggi

dan performa kerja yang maksimal, bukan dari hasil karbitan atau sekedar rekomendasi dari seseorang yang mempunyai kuasa. Dapat juga dengan meng-kini-kan *code of conduct* menjadi pemimpin. Dalam penelitian ini mengungkap bahwa karyawan PT. Bank X Surabaya cenderung menilai atasannya belum dapat menjelaskan ukuran keberhasilan kinerja secara konkrit kepada bawahannya. Pemimpin yang mendukung adanya penerapan kerja berlandaskan nilai etika dapat menambah rasa integritas, keadilan, kepercayaan, serta kepedulian antar atasan dan bawahan maupun antar sesama rekan kerja.

- b) Meninjau dari sisi keterikatan karyawan, perusahaan disarankan melakukan penguatan visi dan misi dalam setiap model rapat atau pelatihan yang ada maupun materi-materi *tangible* yang membuat karyawan semakin *aware*. Kemudian dapat juga melalui pengelolaan remunerasi berdasarkan pencapaian kinerja yang melebihi standar yang ditetapkan. Dalam penelitian ini mengungkap bahwa karyawan PT. Bank X Surabaya cenderung kinerjanya masih relatif dalam ambang batas yang wajar belum yang *extra-ordinary*. Pada tataran ini, peran seorang pemimpin mendorong karyawan melalui pertemuan-pertemuan informal di luar kantor atau melalui pelatihan yang sifatnya *team building* agar keterikatan karyawan dalam perusahaan dapat terwujud.
- c) Meninjau dari sisi kebermaknaan kerja, perusahaan disarankan mempraktikkan manajemen partisipatif dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang ada di lingkungan kerja. Hal ini dikarenakan

manajemen partisipatif memiliki potensi untuk menumbuhkan kebermaknaan kerja. Penghargaan yang profesional dapat memperkuat kepercayaan diri dan motivasi karyawan dalam mengambil peluang yang ditawarkan oleh manajemen partisipasi. Ketika manajemen partisipatif ini dijalankan maka karyawan diperlakukan sebagai anggota yang berkontribusi dan dihargai sehingga menumbuhkan pemaknaan kerja dalam diri masing-masing karyawan. Dalam penelitian ini mengungkap bahwa karyawan PT. Bank X Surabaya cenderung belum menemukan prospek karir yang jelas sehingga capaian sasaran kinerja yang ditetapkan seperti pengayaan tugas dan pelayanan terhadap unit kerja lainnya relatif belum tercapai sesuai harapan.

- d) Meninjau dari sisi perilaku kewargaan organisasi, perusahaan disarankan mencari perilaku kewargaan organisasi yang potensial pada kandidat (calon karyawan) selama proses perekrutan, kemudian secara aktif melibatkan pimpinan dalam memberikan contoh dan arahan yang tepat dan efektif, dan mengkaji ulang manajemen kinerja (KPI) perusahaan untuk menjadikan perilaku kewargaan organisasi sebagai bagian intrinsik dari budaya perusahaan. Dalam penelitian ini mengungkap bahwa karyawan PT. Bank X Surabaya cenderung mempunyai inisiatif yang kurang (dalam artian inisiatif yang masih dalam batas aman) serta keberadaan peran karyawan dalam Perusahaan relatif belum melampaui standar yang ditentukan Perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Adawiyah, W., Baliartati, B., & Rafi, A. (2022). *The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Public Administration, Literature, Social Sciences, Humanities, and Education, LePALISSHE, 1-17 <https://doi.org/10.4108/eai.3-8-2021.2315128>
- Afsar, B., & Shahjehan, A. (2018). *Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence*. Leadership & Organization Development Journal 39(6), 775-793. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0015>
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). *Leaders' Core Self-evaluation, Ethical Leadership, and Employees' Job Performance: The Moderating Role of Employees' Exchange Ideology*. Journal of Business Ethics, 148(2), 457-470. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3030-0>
- Alam, I., Kartar Singh, J. S., & Islam, M. U. (2021). *Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement?* Cogent Business and Management, 8(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J. L. (2016). *Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work*. Frontiers in Psychology, 7(MAY), 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). *Impact of ethical leadership on employee engagement: Role of self-efficacy and organizational commitment*. European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 11(3), 962-974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Ayu Putu Widani Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S., & Gede Sarmawa, W. (2019). *The employee engagement and OCB as mediating on employee performance*. International Journal of Productivity and Performance Management, 68(2), 319-339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Bah, F. I., Xiongying, N., Gizaw, W. T., & Conteh, I. S. (2020). *Ethical leadership style and organizational citizenship behaviour: The mediating role of*

employee work engagement. *Journal of Business*. 05(01), 26–35.
<http://dx.doi.org/10.18533/job.v5i1.150>

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship.” *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.5465/255908>

Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2018). *Angels and demons: The effect of ethical leadership on Machiavellian employees’ work behaviors*. *Frontiers in Psychology*, 9(JUN), 1-12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01082>

Bormann, K. C. (2017). *Linking daily ethical leadership to followers’ daily behaviour: the roles of daily work engagement and previous abusive supervision*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 590–600. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1331217>

Borkowska, A., & Czerw, A. (2017). *Organizational roles and the work and organizational engagement*. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), 188–197.
<https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0022>

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modelling*. In Marcoulides G. A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.

Cooper-Thomas, H. D., Xu, J., & M. Saks, A. (2018). *The differential value of resources in predicting employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4–5), 326–344. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0449>

Csordás, G., Matuszka, B., Sallay, V., & Martos, T. (2022). *Assessing meaningful work among Hungarian employees: testing psychometric properties of work and meaning inventory in employee subgroups*. *BMC Psychology*, 10(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00749-0>

De Boeck, G., Dries, N., & Tierens, H. (2019). *The Experience of Untapped Potential: Towards a Subjective Temporal Understanding of Work Meaningfulness*. *Journal of Management Studies*, 56(3), 529–557.
<https://doi.org/10.1111/joms.12417>

- Daugherty, Greg. (2022). *What Is Quiet Quitting—and Is It a Real Trend?*. <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910>. (diakses pada tanggal 05 Februari 2023)
- Dedeoğlu, B. B., Inanir, A., & Çelik, S. (2015). *Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations*. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 15(1), 53–53. <https://doi.org/10.21121/eab.2015117999>
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). *The Moderated Influence of Ethical Leadership, Via Meaningful Work, on Followers' Engagement, Organizational Identification, and Envy*. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183–199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2907-7>
- Duarte-Lores, I., Rolo-González, G., Suárez, E., & Chinea-Montesdeoca, C. (2023). *Meaningful work, work and life satisfaction: Spanish adaptation of Work and Meaning Inventory Scale*. *Current Psychology*, 42(14), 12151–12163. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02569-8>
- Edalmen, & Ngadiman, P.F., (2020). *Efek Mediasi Keterikatan Karyawan pada Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Terhadap Keinginan Berpindah*. *Jurnal Ekonomi*, 24(3), 400. <https://doi.org/10.24912/je.v24i3.606>
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace 2022 Report: The Voice of The World's Employees*. Steelcase Inc. <https://www.gallup.com> (diakses pada tanggal 10 Februari 2023)
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). *An Identity Perspective on Ethical Leadership to Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay of Follower Moral Identity and Leader Group Prototypicality*. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063–1078. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26 (10th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan program smartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gurmani, J. K., Khan, N. U., Khalique, M., Yasir, M., Obaid, A., & Sabri, N. A. A. (2021). *Do environmental transformational leadership predicts organizational citizenship behavior towards environment in hospitality*

- industry: Using structural equation modelling approach*. Sustainability (Switzerland), 13(10), 1-29. <https://doi.org/10.3390/su13105594>
- Hair, Joseph F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*; Second Edition. SAGE Publication, Inc. <http://lccn.loc.gov/2016005380>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. European Business Review, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. V. A., In'airat, M., & Paramaiah Ch. (2022). *Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior*. 40(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>
- Hardani, Sukmana D. J., Andriani H., Fardani R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. 1 (-). Pustaka Ilmu. <https://www.researchgate.net/publication/340021548>
- Henderson, A. A., Foster, G. C., Matthews, R. A., & Zickar, M. J. (2020). *A Psychometric Assessment of OCB: Clarifying the Distinction Between OCB and CWB and Developing a Revised OCB Measure*. Journal of Business and Psychology, 35(6), 697–712. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09653-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Huang, Naizhu, Qiu, Shaoping, Yang, Shengqin, & Deng, Ruidi (2020). *Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being*. Psychology Research and Behavior Management, 655–664. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>
- Indryani, N. W. S., & Ardana, I. K. (2019). *Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8(9), 5527-5548. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i09.p09>
- Irianto, A. and Prasetya, B.E.A. (2021). *Hubungan Antara Kebermaknaan Kerja Dengan Komitmen Organisasi*. Psikologi Konseling, 18(1): 863-872
- Junça-Silva, A., Silva, S., & Caetano, A. (2022). *Job crafting, meaningful work and performance: a moderated mediation approach of presenteeism*. SN

Business & Economics, 2(4), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00203-8>

Khokhar, A. M., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). *Linking Ethical Leadership to Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behaviour*. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 11(1), 222–251.

Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). *Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behaviour*. Personnel Psychology, 73(1), 43–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>

Lee, K. L., & Low, G. T. (2016). *Leadership styles and organisational citizenship behaviour: Role ambiguity as a mediating construct*. Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities, 24(4), 1557–1577.

Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). *Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS)*. Group & Organization Management, 37(5), 655–685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>

Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2018). *Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration*. Journal of Vocational Behavior, 110, 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>

Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). *Quiet Quitting – Causes and Opportunities*. Business and Management Research, 12(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>

Malik, M. S., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U. H. (2016). *Impact of ethical leadership on employees' performance: Moderating role of organizational values*. International Review of Management and Marketing, 6(3), 590–595.

May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L.M., 2004. *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*. J. Occup. Organ. Psychol. 77 (1), 11–37. <http://dx.doi.org/10.1348/096317904322915892>.

Mohamed Riad, A. A.-E. A., Hafez, E., Elsaid, E., & Taylor, N. (2019). *The Effect of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Study on an Egyptian University*. Business and Management Research, 8(3), 1-15. <https://doi.org/10.5430/bmr.v8n3p1>

- Mohsin, M., Zhu, Q., Wang, X., Naseem, S., & Nazam, M. (2021). *The Empirical Investigation Between Ethical Leadership and Knowledge-Hiding Behavior in Financial Service Sector: A Moderated-Mediated Model*. *Frontiers in Psychology*, 12(Dec), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.798631>
- Muhdar, Muhdar. (2018). *Empirical Study Of The Relationship Between Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review*. *Al-Buhuts* 14.01: 18-32. DOI: <https://doi.org/10.30603/ab.v14i01.414>
- Mulang, Hastuti (2022). *Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention*. *Golden Ratio of Human Resource Management*, Vol.2, Issue. 2 (2022), 86-97 <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Mulki, J., & Lassk, F. G. (2019). *Joint impact of ethical climate and external work locus of control on job meaningfulness*. *Journal of Business Research*, 99(February 2018), 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.007>
- Nadeak, B. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen Di Universitas Kristen Indonesia (UKI)*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 1-10.
- Nurdin, Ismail., dan Sri Hartati. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Media Sahabat Cendekia. 1 (-). https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=tretDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=nurdin+ismail&ots=VH8LWzkmMI&sig=Mr_sknAc3yp2-_-TRUDW17O6dk
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). *Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Priadana, Sidik., dan Denok Sunarsi. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pascal Books. 1 (-). <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=9dZWEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=sidik+priadana&ots=1eiKJc6qIc&sig=tUtnSDMHFIyOtJ1yKKbLSJRJ2GA>
- Putra, R. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT. Sawah Solok*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 989–1001. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.767>

- Qasim, M., Rizvi, T. H., & Irshad, M. (2020). *Impact of Ethical Leadership on Task Performance and Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Islamic Work Ethics*. Journal of Management and Research, 7(2), 166–193. <https://doi.org/10.29145/jmr/72/070206>
- Rianasta, R. D., & Yuniawan, A. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Efikasi Diri Terhadap Kreativitas Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada karyawan PLN UPT PERSERO Duri Kosambi)*. Diponegoro Journal of Management, 12(4), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Riduwan, & Kuncoro, E. A. (2017). *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)* (8th ed.). Alfabeta.
- Sahi, G. K., Sudan, S. K., & Singh, T. (2017). *Improving Employees Discretionary Behaviour: Role of Employee Customer Orientation and Job Engagement*. Journal of Services Research, 17(1), 25–42. <https://search.proquest.com/docview/1988024066?accountid=10297%0Ah>
- Saks, A. M., 2006. *Antecedents and consequences of employee engagement*. J. Manage. Psychol. 21 (7), 600–619. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire*. Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Selamat, N., Nordin, N, & Chan, Y. F. (2017). *The power of meaningful work: Extra mile teachers*. Journal of the International Society for Teacher Education, 21(2), 7-14. <https://doi.org/10.1080/19393210.2012.721140>
- Sentoso, A., & Putra, F. S. (2021). *Analysis of the Ethical Effect of Leadership on Employee Performance and Moderated With Employee*. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 2021(4), 447–464. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). *Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition*. Public Integrity, 21(6), 613–624. <https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1606544>
- Shams, M. S., Niazi, M. M., & Asim, F. (2020). *The Relationship Between Perceived Organizational Support, Employee Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: Application of PLS-SEM Approach*. Kardan Journal of Economics and Management Sciences. 3(1), 35-55. <https://doi.org/10.31841/kjems.2021.37>

- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). *The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behaviour and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation*. *Management Decision*, 57(3), 583–605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>
- Sheppard, Blair. (2019). *Conversations about the Six paradoxes of leadership*. <https://blairsheppard.medium.com/conversations-about-the-six-paradoxes-of-leadership-422ab07f7306>. (diakses pada tanggal 05 November 2022)
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2016). *The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice*. *Human Resource Management*, 56(6), pp. 953-977. Wiley Periodicals, Inc. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Silva, V. H., & Duarte, A. P. (2022). *Portuguese version of Brown, Treviño and Harrison's Ethical Leadership Scale: Study of its psychometric properties*. *Cogent Business and Management*, 9(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2153437>
- Sintani, Lelo. (2022). *Dasar Kepemimpinan*. Cendikia Mulia Mandiri. 2022.
- Siregar, Syofian. (2017). *Metode penelitian kuantitatif: Dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual & SPSS (1st ed.)*. Kencana.
- Su, W., & Hahn, J. (2021). *Improving millennial employees' OCB: A multilevel mediated and moderated model of ethical leadership*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158139>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (2nd ed.)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan (3rd ed.)*. Alfabeta.
- Sumiarni, L. (2019). *Perilaku Self-Control dalam Mengelola Keuangan Pribadi (Berdasarkan Theory Of Planned Behaviour dan Conscientiousness) di STIKes Merangin*. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 3(2), 105-112. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v3i2.69>
- Sun, J., Lee, J. W., & Sohn, Y. W. (2019). *Work context and turnover intention in social enterprises: the mediating role of meaning of work*. *Journal of Managerial Psychology*, 34(1), 46–60. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2017-0412>

- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Steger, M. F., Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of vocational behavior*, 110, 374-389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Supanti, D., & Butcher, K. (2019). *Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials?* *International Journal of Hospitality Management*, 77(June), 8–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.001>
- Tahir, Dr. M. (2020). *The Role of Ethical Leadership in Promoting Employee Innovative Work Behavior Mediated by The Perceived Meaningful Work Among The ICT Sector Staff in Oman*. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2(5), 401–415. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v2i5.179>
- Triani, F., Halin, H., & Wadud, M. (2020). *Effect of organizational citizenship behavior on employee performance at PT Surya Dermato Medica Palembang*. *International Journal of Community Service & Engagement*, 1(1), 11–18. <https://journal.jis-institute.org/index.php/ijcse/article/view/75>
- Tuan, L. T., & Ngan, V. T. (2021). *Leading ethically to shape service-oriented organizational citizenship behavior among tourism salespersons: Dual mediation paths and moderating role of service role identity*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60(November 2020), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102421>
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). *Leadership and meaningful work in the public sector*. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868. <https://doi.org/10.1111/puar.12138>
- Wang, Z., & Xu, H. (2019). *When and for Whom Ethical Leadership is More Effective in Eliciting Work Meaningfulness and Positive Attitudes: The Moderating Roles of Core Self-Evaluation and Perceived Organizational Support*. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 919–940. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3563-x>
- Wasposito A, Ristiani R, dan Handaru AW. (2014). *Pengaruh Gaya KeAtasan Langsung dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Biro Administrasi Umum dan Keuangan*

Universitas Negeri Jakarta. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia, 5(2), 222-242. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi/article/view/803>

Weeks, K. P., & Schaffert, C. (2019). *Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study*. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1045–1061. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3621-4>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

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>

Youn, H., & Kim, J. H. (2022). *Corporate Social Responsibility and Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Pride and Meaningfulness of Work*. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su14042428>

Yulianti, P., & Widyaswendra, K. A. (2019). *Building organizational citizenship behavior through procedural justice, trust, and work engagement*. *Bussecon International: Bussecon Review of Social Sciences*, 1(2), 10-17. <https://doi.org/10.36096/brss.v1i2.129>

Yuniawan, A., Filatrovi, E. W., & Arraniri, I. (2021). *Generation Z and organizational citizenship behavior of sharia banking*. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2), 131–141. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art4>

Zuberbühler, P. J., Calcagni, C. C., & Salanova, M. (2023). *Know and use your personal strengths! A Spanish validation of the strengths knowledge and use scales and their relationship with meaningful work and work-related well-being*. *Frontiers in psychology*, 14 (4), 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1086510>