

## **Pengaruh Ethical Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Turnover Intention: Peran Mediasi Perceived Organizationalfit dan Organizational identification**

*The Impact of Ethical Leadership to Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention: The Role Mediation of Perceived Organizationalfit and Organizational Identification*

Afrizal Andaru Baskoro dan Mugi Harsono

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
afrizal.andaru@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of perceived organizationalfit (po-fit) on organizational citizenship behavior, (3) to analyze the influence of ethical leadership on organizational citizenship behavior (OCB), (4) to analyze the influence of ethical leadership toward organizational citizenship behavior (OCB) mediated by perceived organizationalfit (po-fit), (5) to analyze the influence of ethical leadership on organizational identification (OI), (6) to analyze the effect of organizational identification (OI) to turnover intention, (7) to analyze the effect of ethical leadership on turnover intention, (8) to analyze the influence of ethical leadership on turnover intention mediated by organizational identification (OI). The population in this research are employees of sales department at BPR Bank Solo, BPR Adipura Sentosa, BPR Binalanggeng and BPR Rejeki Insani in Surakarta city which amounted to 160 people. The sample used in this study was 149 people. In this study will test the validity, reliability and hypothesis using SPSS. The results of this study indicate that ethical leadership has positive and significant effect on perceived organizationalfit (po-fit), perceived organizationalfit (po-fit) have positive and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB), ethical leadership has positive and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB), perceived organizationalfit (po-fit) mediates partially the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior (OCB), ethical leadership has a positive and significant effect on organizational identification, organizational identification has a negative and significant effect on turnover intention, ethical leadership has a negative and significant effect on turnover intention, organizational identification fully mediates the relationship between ethical leadership toward turnover intention.*

**Keyword:** *ethical leadership, perceived organizationalfit, organizational identification, organizational citizenship behavior, turnover intention, salespeople*

### **PENDAHULUAN**

*Ethical leadership* merupakan salah satu jenis dari gaya kepemimpinan. *Ethical leadership* merupakan proses demonstratif normatif yang berusaha mengenalkan sikap etis kepada karyawan yang dilakukan oleh atasan agar dapat berperilaku normatif melalui komunikasi dua arah dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005). Pemimpin organisasi ataupun atasan memiliki peran utama dalam membuat peraturan dan batasan dalam berperilaku untuk mengatur anggota organisasi. Atasan dapat memberikan reward atau punishment kepada bawahan sesuai dengan perilaku mereka. Meskipun penelitian terdahulu telah meneliti tentang kepemimpinan transformasional, kepemimpinan karismatik, *leader-member exchange*, namun masih sedikit penelitian tentang *ethical leadership* (J.B DeConinck, 2015). Maka dari itu memahami *ethical leadership* merupakan hal yang penting untuk diteliti.

*Organization citizenship behavior* merupakan kontribusi untuk memelihara dan meningkatkan aspek psikologi dan sosial yang dapat mendukung performa kerja (Organ, 1997 dalam J.B DeConick, 2015). Secara lebih spesifik, *organization citizenship behavior* adalah kemauan individu untuk menunjukkan perilaku *extra-role* seperti membantu rekan kerja. Perilaku ini memperluas pemahaman tentang deskripsi kerja karyawan dan melibatkan aktivitas yang tidak diakui dan dihargai secara spesifik seperti membantu rekan kerja, berasumsi bertambahnya tanggung jawab dan kerja lembur (Podsakoff et al., 2000). Meskipun beberapa penelitian telah menguji tentang *organization citizenship behavior*, akan tetapi penelitian tentang pengaruh *ethical leadership* terhadap *organization citizenship behavior* masih sedikit. Pemimpin yang beretika dalam berinteraksi dengan karyawan akan mendorong hubungan timbal balik disetiap bagian dari bawahannya di dalam bentuk *organization citizenship behavior* (J.B DeConink, 2015). Jadi, memahami *organization citizenship behavior* merupakan hal yang penting untuk diteliti.

Selain *organizational citizenship behavior*, *turnover intentions* juga akan dibahas. *Turnover intentions* adalah berhentinya individu secara permanen dari organisasi yang disertai dengan pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan (Mobley, 1986). Organisasi sering kali mengeluarkan biaya yang tinggi untuk *turnover* yang terjadi pada tenaga penjualan, seperti biaya perekrutan, wawancara dan mendapatkan tenaga penjualan baru (Sandler Training, 2012). Jadi memahami alasan *turnover* yang terjadi pada tenaga penjualan penting untuk diteliti. Meskipun penelitian sebelumnya sudah menguji tentang *turnover intention*, tetapi sedikit penelitian yang menguji pengaruh *ethical leadership* terhadap *turnover intentions*. Dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk memahami pengaruh *ethical leadership* terhadap *turnover intentions* baik langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain (J.B DeConick, 2015).

Penelitian J. B DeConinck (2015) tentang pengaruh *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dan *turnover intentions* dilakukan di Amerika Serikat dengan menggunakan karyawan bagian tenaga penjualan sebagai responden melalui email yang berisi kuisisioner yang dikirim kepada tiap tenaga penjualan. Peneliti ingin menerapkan replikasi penelitian dengan menambahkan uji mediasi melalui variabel *perceived organizational fit* dan *organizational identification* menggunakan karyawan BPR bagian tenaga penjualan di kota Surakarta sebagai responden. Hal ini didasari oleh indikator yang sama di dalam kuisisioner yang menjadi instrumen pengukuran, seperti tenaga penjualan yang sering bekerja di luar kantor yang kurang pengawasan dari atasan dan bekerja dibawah tekanan untuk mencapai kuota (J.B DeConink, 2015).

## LANDASAN TEORI

### ***Ethical Leadership***

Pengertian dari *ethical leadership* adalah sebagai demonstrasi tindakan normatif yang dilakukan sesuai dengan tindakan personal dan hubungan interpersonal dan mengenalkan perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan. Lebih spesifiknya jenis *ethical leadership* merupakan tindakan pimpinan yang mengenalkan sikap normatif sehingga menciptakan budaya organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan melalui interaksi antar personal (Brown et al., 2005).

Definisi ini berdasarkan perspektif dari teori belajar sosial (Bandura, 1977 dalam Brown & Trevino, 2006). Premis dari teori belajar sosial adalah manusia akan belajar

berperilaku melalui pengamatan dari orang lain yang dianggap mampu menjadi contoh atau *role model*. Pemimpin sebagai *role model* memiliki posisi yang dapat mempengaruhi tindakan karyawan sehingga akan dijadikan objek pengamatan bagi karyawan untuk meniru tindakan etis maupun tidak etis baik yang dilakukan pemimpin ataupun sesama karyawan. Bawahan belajar untuk berperilaku melalui pengamatan kepada sesama karyawan baik yang dipuji maupun yang ditegur (Brown, Trevino 2006).

*Ethical leadership* adalah gabungan dari gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Mereka menjelaskan *ethical leadership* terdiri dari dua dimensi, yaitu moral individu dan moral pemimpin. Moral individu terdiri dari amanah, jujur dan adil. Moral pemimpin menekankan pentingnya berperilaku etis. Mereka membuat panutan berperilaku etis dan berharap karyawan untuk mematuhi. Moral individu adalah moral yang terdiri dari profesionalitas dan kehidupan pribadi (Brown & Trevino, 2006).

Poin terpenting adalah baik pemimpin etis dan tidak etis dapat dijadikan *role model* bagi karyawan yang mempengaruhi perilaku mereka. (Detert et al., 2007).

### **Perceived Organizational Fit**

*Perceived organizational fit* adalah perbandingan antara organisasi dengan karyawan yang memiliki persamaan karakter dimana salah satu atau kedua belah pihak saling memenuhi kebutuhan yang lain. Dengan kata lain terjadi sebuah kemiripan nilai karakter sehingga dapat saling memenuhi kebutuhan satu dengan yang lainnya (Kristoff, 1996 dalam Cable, 2002). Konsep dari *perceived organizational fit* adalah membujuk untuk menjadi salah satu bagian dari mereka, jika tidak maka salah satu konsep kekuatan yang dominan akan nampak (Schneider, 1987).

*Perceived organizational fit* adalah kongruensi atau persamaan antara nilai dan norma organisasi dengan nilai personal karyawan. Nilai adalah keteguhan yang mempengaruhi perilaku ketika ada sebuah tindakan yang dianggap menyimpang. Nilai meliputi motivasi, ketertarikan dan tujuan yang mewakili pribadi seseorang (Chatman, 1989). Secara lebih spesifik ketika karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan maka hal ini akan cocok dengan organisasi yang memiliki ambisi untuk mencapai tujuan mereka. Selain itu, organisasi juga akan memberikan petunjuk kepada karyawan tentang perilaku dan norma yang mereka harapkan karena hal ini penting dan menjadi aspek dari budaya organisasi (Chatman, 1989).

Orang akan memilih untuk bekerja kepada organisasi dimana karakternya (personal, perilaku dan nilai) memiliki kesamaan dengan karakter organisasi. Organisasi juga akan memilih karyawan yang memiliki kecocokan dengan tujuan mereka. Konsep ASA menjelaskan bahwa karyawan yang bersikap etis akan memilih untuk bekerja dengan organisasi dimana pemimpinnya menunjukkan sikap yang etis (Schneider, 1987). Dengan kata lain, karyawan akan merasakan kecocokan ketika nilai mereka sama dengan budaya organisasi (Cable & DeRue, 2002).

### **Organizational Citizenship Behavior**

Fungsi efektifitas dari tiap organisasi bergantung pada peran *extra* atau sikap sukarela dari anggota organisasi (Katz, 1966 dalam Serife, 2016). Ini mengindikasikan bahwa organisasi lebih memilih karyawan yang mempunyai sikap OCB, sesuai dengan deskripsi bahwa OCB adalah perilaku diskresioner yang tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui/dihargai oleh sistem formal dan secara agregat mengenalkan fungsi efektif dari organisasi (Organ 1988, dalam Serife 2016). Dengan kata lain apa yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidup dan efektifitas anggota organisasi yang berkontribusi terlibat didalam peran *extra* atau perilaku sukarela. Contoh dari peran

*extra* seperti membantu rekan yang memiliki beban kerja yang berat, tidak mengeluh tentang masalah atau hal-hal minor dan berpartisipasi datang setiap ada rapat (Serife, 2016).

*OCB* biasanya mengacu pada perilaku yang berdampak positif terhadap organisasi atau didefinisikan sebagai sikap membela organisasi ketika dikritik atau mendesak rekan untuk berinvestasi (Rassuli, 2005 dalam Zirgham 2008) atau perilaku yang melebihi harapan rutin. *OCB* dapat ditanamkan kedalam persepsi karyawan melalui deskripsi pekerjaan. Ada suatu bujukan bahwa *OCB* adalah sebuah hasil yang konsisten dengan hubungan pertukaran sosial. *OCB* akan memiliki hasil yang signifikan melalui proses jangka panjang daripada jangka pendek. *OCB* memiliki dampak pada profitabilitas tapi tidak dengan kepuasan konsumen Koys, 2001 dalam Zirgham 2008).

### **Organizational Identification**

*Social identity theory* digunakan untuk menjelaskan *organizational identification*. Identitas sosial adalah pengetahuan tentang anggota dari sebuah kelompok dimana mereka menyadari bahwa mereka adalah bagian di dalamnya dengan nilai dan perasaan yang muncul kepada anggota yang lain (Tajfel, 1978). *Social identity theory* menjelaskan bahwa manusia butuh untuk menyederhanakan tatanan sosial melalui kelas sosial di dalam sebuah kelompok (Mael & Ashforth, 1989). Lebih spesifiknya, pada kehidupan sosial akan membentuk sebuah kelompok yang sesuai dengan kategori atau kelas-kelas tertentu, seperti jenis kelamin, ras dan jabatan.

Identitas kelompok dikelola melalui perbandingan dengan kelompok lainnya. Hal ini akan membuat anggota kelompok memandang dirinya sebagai orang asing di dalam kelompok yang lain. Maka dari itu hal ini akan meningkatkan harga diri mereka, kelompok adalah motivasi untuk berlomba antara kelompoknya dengan kelompok yang lain (Tajfel & Turner, 1985). *Organizational identification* merupakan salah satu bentuk dari identifikasi sosial. *Organizational identification* adalah sebagai pola pikir atau kesatuan persepsi dengan rasa memiliki kepada beberapa agregat manusia (Ashfort & Mael, 1989).

### **Turnover Intention**

Alasan tinggi atau rendahnya *turnover intentions* dapat disebabkan banyak faktor. Tingginya *turnover intentions* biasanya sering diartikan karena ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaan mereka, terutama bila mudah menemukan hal yang baru di luar perusahaan (Carsten, J. M, 1987). Hal ini biasanya akan memunculkan persepsi karyawan karena melihat perbedaan kondisi antara faktor internal dan eksternal. Hal ini juga dapat mengindikasikan kondisi yang tidak aman atau tidak sehat ataupun sedikit karyawan yang memberikan kinerja yang memuaskan karena perbedaan ekspektasi dan realita, peralatan yang tidak memadai dan buruknya wawancara calon karyawan baru. Kurangnya tantangan dan kesempatan untuk mengembangkan karir, ketidakpuasan dengan ruang lingkup kerja dan konflik dengan manajer juga menjadi prediksi tingginya *turnover* karyawan. Ketika karyawan mulai serius mempertimbangkan berhenti dari pekerjaan mereka, mereka dianggap memiliki niat untuk pergi (Falkenberg & Schyns, 2007).

Niat untuk berhenti bukan hanya dipahami sebagai penentu pentingnya dari *turnover actual* tetapi juga memberikan informasi penting untuk manajemen dalam hal mengontrol perilaku karyawan yang ingin keluar. Misalnya, karyawan dengan keinginan untuk keluar yang tinggi menjadi kurang produktif dan efisien. (Balogun et al., 2013)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013), penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey*. Populasi merupakan keseluruhan kumpulan orang, gejala, kejadian atau sesuatu yang menarik untuk diteliti dan kesimpulannya dapat digeneralisasi melalui sampel yang diambil (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini populasi merupakan seluruh karyawan BPR di Solo.

Sampel adalah suatu himpunan (*subset*) dari unit populasi (Kuncoro, 2003). Dalam penelitian ini, jumlah indikator penelitian sebanyak 27 sehingga jumlah sampel adalah minimal 5 kali jumlah indikator atau sebanyak  $5 \times 27 = 135$  dan maksimal sebanyak  $10 \times 27 = 270$ . Kemudian peneliti menentukan sebanyak 160 sales akan menjadi responden penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *non probability* dengan pengambilan sampel yang mudah (*convenience sampling*). Pengambilan sampel yang mudah/*convenience* merupakan pengumpulan informasi dari anggota populasi yang dengan senang hati bersedia memberikan jawaban dan tanggapannya (Sekaran & Bougie, 2013). Teknik ini dipilih karena cepat, mudah dan efisien sehingga memungkinkan untuk diterapkan pada responden yaitu tenaga penjualan di BPR kota Surakarta. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada tenaga penjualan pada BPR di Kota Surakarta yang terdiri dari BPR Binalanggeng, BPR Rejeki Insani, BPR Adipura dan BPR Bank Solo.

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui seberapa tepat suatu tes melakukan fungsi ukurnya. Semakin tinggi validitas suatu fungsi ukur, semakin tinggi pengukuran mengenai sasarannya (Sekaran, 2006). Validitas tersebut menunjukkan sejauh mana ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Untuk uji validitas digunakan alat uji *Confirmatory Factor Analysis* dengan bantuan SPSS 21.00 untuk Windows. Selain itu bisa juga dengan menggunakan AMOS versi 21. Untuk mencapai kriteria validitas, setiap item pengukuran harus mencapai nilai *factor loading*  $> 0,5$ .

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas dari data. Reliabilitas atau keandalan suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas dari kesalahan) dan menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran 2006). Reliabilitas merupakan indikasi stabilitas dan konsistensi di mana instrumen mengukur konsep dan membantu menilai "ketepatan" sebuah pengukuran. Uji reliabilitas dihitung dengan alat ukur Cronbach Alpha, yaitu koefisien keandalan yang merujuk pada seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lainnya. Cronbrach Alpha dihitung dalam hal rata-rata interkorelasi antar item yang mengukur konsep. Semakin dekat Cronbach Alpha dengan 1, maka semakin tinggi keandalan (reabilitas) konsistensi internal (Sekaran, 2006).

Uji hipotesis menggunakan persamaan regresi linier sederhana, mengacu pada konsep yang dikemukakan oleh Kenny et.al., (1998), maka untuk menguji peran mediasi *po-fit* dan *organizational identification* harus menghitung 3 persamaan regresi sebagai berikut: pertama meregresi variabel independen (*ethical leadership*) dengan variabel dependen (*ocb dan turnover intention*), kedua meregresi variabel independen (*ethical*

*leadership*) dengan variabel mediasi (*po-fit dan organizational identification*), ketiga meregresi variabel mediasi (*po-fit dan organizational identification*) dengan variabel dependen (*ocb dan turnover intention*). Mediasi akan terbentuk jika syarat-syaratnya terpenuhi, antara lain sebagai berikut: variabel *ethical leadership* harus secara signifikan berhubungan dengan variabel *ocb dan turnover intention*, variabel *ethical leadership* harus secara signifikan berhubungan dengan variabel *po-fit dan organizational identification*, dan variabel *po-fit dan organizational identification* harus secara signifikan berhubungan dengan variabel *ocb dan turnover intention*. Apabila salah satu syarat (syarat 1 atau syarat 2) tidak signifikan namun syarat 3 signifikan, proses mediasi masih dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya. Mediasi dapat dikatakan *full mediation* atau *perfect mediation* apabila ketika variabel *ethical leadership* terhadap variabel *po-fit dan organizational identification* dimasukkan dalam model regresi hasilnya menjadi tidak signifikan berhubungan pada variabel *ocb dan turnover intention*, sedangkan *partial mediation* terjadi jika variabel *ethical leadership* dan variabel *po-fit dan organizational identification* dimasukkan dalam model regresi hasilnya berhubungan positif dan signifikan dengan variabel *ocb dan turnover intention* (Kenny et.al.,1998).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas dilakukan dengan teknik *confirmatory factor analysis*. Hasil pengujian validitas secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 1.

Lampiran 1 menunjukkan bahwa seluruh item telah terekstrak secara sempurna. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item yang ada telah valid karena memenuhi syarat valid dan uji analisis faktor dapat dilanjutkan. Tabel Hasil Pengujian Validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* yang telah terekstrak sempurna dapat dilihat pada lampiran 1. Berdasarkan lampiran 1 diketahui bahwa semua indikator dari kelima variabel telah terekstrak dengan sempurna. Dengan demikian semua indikator yang digunakan untuk mengukur kelima variabel penelitian dinyatakan valid.

Pengujian reliabilitas bertujuan mengetahui konsistensi item-item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil tersebut dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel dengan bantuan perangkat lunak komputer SPSS 16.0 for Windows. Item yang digunakan pada uji reliabilitas adalah item-item yang telah lolos uji validitas.

Tabel 1 Hasil Pengujian Reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items	Reliabilitas
<i>Ethical Leadership</i> (EL)	0,995	10	Baik
<i>Perceived Organizationalfit</i> (PF)	0,974	3	Baik
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,989	5	Baik
<i>Organizational Identification</i> (OI)	0,995	6	Baik
<i>Turnover Intention</i> (TI)	0,858	3	Baik

Sumber:Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa pada semua indikator pada kelima variabel penelitian memiliki nilai  $\alpha > 0,8$  sehingga dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik.

### Uji Hipotesis

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan *analisis regression linier* atau analisis regresi sederhana. Analisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *perceived organizational fit* dapat dilihat dalam tabel 2.

Tabel 2 Hasil Uji Analisis Regresi EL terhadap Po-fit

Variabel Independen	Unstandardized coefficient	t	Sig	Ket
	B			
(Constant)	8.494	12.535	0,000	
EL	0,096	5.777	0,000	Sig
Dependen Variabel : P0-FIT				

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hipotesis pertama dari penelitian ini adalah pengaruh *ethical leadership* terhadap *perceived organizational fit*. Berdasarkan Tabel 4 nilai koefisien regresi variabel EL terhadap Po-fit bernilai positif sebesar 0,096 dengan nilai signifikan sebesar 0,00 ( $<0,05$ ) yang berarti bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel *ethical leadership* terhadap *perceived organizational fit*. Dengan demikian hipotesis pertama diterima. Analisis pengaruh *perceived organizational fit* terhadap *organization citizenship behavior* dapat dilihat dalam tabel 4.

Tabel 3 Hasil Uji Analisis Regresi Po-fit terhadap OCB

Variabel Independen	Unstandardized coefficient	T	Sig	Ket
	B			
(Constant)	13.423	7.796	0,000	
Po-fit	0,693	5.012	0,000	Sig
Dependen Variabel : OCB				

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hipotesis kedua dari penelitian ini adalah pengaruh *perceived organizational fit* terhadap *organization citizenship behavior*. Berdasarkan Tabel 3, nilai koefisien regresi variabel Po-fit terhadap OCB bernilai positif sebesar 0,693 dengan nilai signifikan

sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) yang berarti bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel *perceived organizational fit* terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian hipotesis kedua diterima. Analisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *organization citizenship behavior* dapat dilihat dalam tabel 5.

Tabel 4 Hasil Uji Analisis Regresi EL terhadap OCB

Variabel Independen	Unstandardized coefficient		T	Sig	Ket
	B				
(Constant)	18.934		14.163	0,000	
EL	0,076		2.312	0,022	Sig
Dependen Variabel : OCB					

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hipotesis dari penelitian ini adalah pengaruh *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan Tabel 4 nilai koefisien regresi variabel EL terhadap OCB bernilai positif sebesar 0,076 dengan nilai signifikan t sebesar 0,022 ( $<0,05$ ) yang berarti bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian hipotesis keempat diterima. Analisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *organization citizenship behavior* yang dimediasi oleh *perceived organizational fit* dapat dilihat dalam tabel 5.

Tabel 5 Hasil Uji Analisis Regresi Pengaruh EL terhadap OCB : mediasi PF

Tahap 1 (Variabel EL terhadap OCB)				
Variabel Independen	B	T	Sig.	Ket
EL	0,076	2.312	0,000	Syarat 1 Terpenuhi
Tahap 2 (Variabel EL terhadap PF)				
Variabel Independen	B	T	Sig.	Ket
EL	0,096	5,777	0,000	Syarat 2 Terpenuhi
Tahap 3 (Variable PF terhadap OCB)				
Variabel Independen	B	T	Sig.	Ket
PF	0,693	5.012	0,000	Syarat 3 Terpenuhi
Tahap 4 (Variabel EL dan PF pada OCB)				
Variabel Independen	B	T	Sig.	Ket
EL	0.011	0,333	0,740	<i>Partial Mediation</i>
PF	0,671	4,368	0,000	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018



Dengan hasil yang ditunjukkan oleh Tabel 5 pada tahap 1, tahap 2 dan tahap 3 uji regresi telah memenuhi syarat ketika nilai signifikan kurang dari 0,05 sehingga uji mediasi dapat dilanjutkan. Namun pada tahap keempat variabel *ethical leadership* tidak signifikan ( $0,740 > 0,05$ ). Sedangkan variabel *perceived organizational fit* signifikan ( $0,00 < 0,05$ ). Maka dari itu uji mediasi ini disebut dengan *partial mediation* sehingga, hipotesis keempat diterima. Analisis pengaruh ethical leadership terhadap *organizational identification* dapat dilihat dalam tabel 7.

Tabel 6 Hasil Uji Analisis Regresi EL terhadap OI

Variabel Independen	Unstandardized coefficient	T	Sig	Ket
	B			
(Constant)	9.338	4.927	0,000	
EL	0,367	7.922	0,000	Sig
Dependen Variabel : OCB				

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hipotesis kelima dari penelitian ini adalah pengaruh *ethical leadership* terhadap *organizational identification*. Berdasarkan Tabel 6 nilai koefisien regresi variabel EL terhadap OI bernilai positif sebesar 0,367 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) yang berarti bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel *ethical leadership* terhadap *organizational identification*. Dengan demikian hipotesis kelima diterima. Analisis pengaruh *organizational identification* terhadap *turnover intention* dilihat dalam tabel 7.

Tabel 7 Hasil Uji Analisis Regresi OI terhadap TI

Variabel Independen	Unstandardized coefficient	T	Sig	Ket
	B			
(Constant)	9.835	17.318	0,000	
OI	-0,176	-7.652	0,000	Sig
Dependen Variabel : TI				

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hipotesis keenam dari penelitian ini adalah pengaruh *organizational identification* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan Tabel 7 nilai koefisien regresi variabel OI terhadap TI bernilai negatif sebesar -0,176 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ( $< 0,05$ )

yang berarti bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan dari variabel *organizational identification* terhadap *turnover intention*. Dengan demikian hipotesis keenam diterima. Analisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *turnover intention* dapat dilihat dalam tabel 8.

Tabel 8 Hasil Uji Analisis Regresi EL terhadap TI

Variabel Independen	Unstandardized coefficient		T	Sig	Ket
	B				
(Constant)	10.652		17.312	0,000	
EL	-0,126		-8,383	0,000	Sig
Dependen Variabel : TI					

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hipotesis ketujuh dari penelitian ini adalah pengaruh *ethical leadership* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan Tabel 8 nilai koefisien regresi variabel EL terhadap TI bernilai negatif sebesar -0,126 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) yang berarti bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan dari variabel *ethical leadership* terhadap *turnover intention*. Dengan demikian hipotesis ketujuh diterima. Analisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *organizational identification* dapat dilihat dalam tabel 9.

Tabel 9 Hasil Uji Analisis Regresi Pengaruh EL terhadap TI : mediasi OI

Tahap 1 (Variabel EL terhadap TI)				
Variabel Independen	B	T	Sig.	Ket
EL	-0,126	-8.383	0,000	Syarat 1 Terpenuhi
Tahap 2 (Variabel EL terhadap OI )				
Variabel Independen	B	T	Sig.	Ket
EL	0,367	7.922	0,000	Syarat 2 Terpenuhi
Tahap 3 (Variable OI terhadap TI )				
Variabel Independen	B	T	Sig.	Ket
OI	-0,176	-7.652	0,000	Syarat 3 Terpenuhi
Tahap 4 (Variabel EL dan OI pada TI)				
Variabel Independen	B	T	Sig.	Ket
EL	-0,088	-5.132	0,000	Full Mediation
OI	-0,105	-4.128	0,000	

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dengan hasil yang ditunjukkan oleh Tabel 9 pada tahap 1, tahap 2 dan tahap 3 uji regresi telah memenuhi syarat ketika nilai signifikan kurang dari 0,05 sehingga uji mediasi dapat dilanjutkan. Kemudian pada tahap keempat variabel *ethical leadership* dan *organizational identification* juga bernilai signifikan terhadap *turnover intention* ( $0,00 < 0,05$ ). Maka dari itu uji mediasi ini disebut dengan *full mediation* sehingga, hipotesis kedelapan diterima. Berdasarkan pada hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat dibuat rekapitulasi hasil yang disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10 Rangkuman Hasil Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H <sub>1</sub> : pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap <i>perceived organizational fit</i> .	Diterima
H <sub>2</sub> : pengaruh <i>perceived organizational fit</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .	Diterima
H <sub>3</sub> : pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .	Diterima
H <sub>4</sub> : pengaruh <i>perceived organizational fit</i> sebagai mediator hubungan antara <i>ethical leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .	Diterima
H <sub>5</sub> : pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap <i>organizational identification</i> .	Diterima
H <sub>6</sub> : pengaruh <i>organizational identification</i> terhadap <i>turnover intentions</i> .	Diterima
H <sub>7</sub> : pengaruh <i>ethical leadership</i> terhadap <i>turnover intentions</i> .	Diterima
H <sub>8</sub> : pengaruh <i>organizational identification</i> sebagai mediator hubungan antara <i>ethical leadership</i> terhadap <i>turnover intentions</i> .	Diterima

Sumber: data primer yang diolah 2018

Perumusan hipotesis pertama mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *perceived organizational fit* di dalam lingkungan kerja tenaga penjualan yang diterapkan pada BPR di kota Surakarta. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data hasil dari Lampiran1 menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar 0,000, yang berarti *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational fit*. Mengacu pada model ASA, karyawan yang beretika akan merasa cocok apabila sebuah organisasi dipimpin oleh orang yang beretika pula (Schneider, 1987). Selain itu ada satu penelitian dari (Walumba et al., 2011) yang telah menguji hubungan kedua variabel ini yang menemukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational fit*. Jadi tenaga penjualan di BPR kota Surakarta mayoritas memiliki kecocokan antara nilai personal dengan nilai pemimpin mereka.

Perumusan hipotesis kedua mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah *perceived organizational fit* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di dalam lingkungan kerja tenaga penjualan yang diterapkan pada BPR di kota Surakarta. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data hasil dari Lampiran 1 menunjukkan bahwa nilai

signifikan sebesar 0,000, yang berarti *perceived organizational fit* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika karyawan memiliki kesamaan nilai dengan organisasi dan mereka mau memberikan usaha lebih atau peran *extra* maka mereka akan berpartisipasi menuju pencapaian dan tujuan bersama (Brown, 2005). Hal ini juga didukung oleh dua *meta-analyses* (Hoffman et al., 2006) dan (Brown et al., 2005) yang menguatkan korelasi antara *perceived organizational fit* dengan *organizational citizenship behavior*. Maka dari itu berdasarkan hasil analisis data, tenaga penjualan di BPR kota Surakarta mau untuk melakukan peran *extra* karena mereka merasakan kecocokan antara nilai personal dengan nilai organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Perumusan hipotesis ketiga mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di dalam lingkungan kerja tenaga penjualan yang diterapkan pada BPR di kota Surakarta. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data hasil dari Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar 0,022, yang berarti *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika pemimpin memperlakukan karyawan secara etis maka akan memberikan gambaran kepada karyawan untuk berperilaku etis kepada sesama anggota organisasi, baik itu kepada pemimpin ataupun rekan kerja. Sebagai contoh, pemimpin yang mau untuk melakukan *extra role* maka karyawan juga akan meniru perilaku pemimpin mereka. Mengacu pada penelitian terdahulu dari (Walumba, 2011) menunjukkan bahwa pemimpin yang etis menginspirasi karyawan mereka untuk terlibat dalam *extra role*. Dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa pemimpin di BPR kota Surakarta memberikan contoh untuk melakukan peran *extra* sehingga tenaga penjualan terinspirasi dan mau untuk meniru sikap etis dari pemimpin mereka.

Perumusan hipotesis keempat mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah *perceived organizational fit* memediasi pengaruh antara *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* di dalam lingkungan kerja tenaga penjualan yang diterapkan pada BPR di kota Surakarta. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data hasil dari Tabel 4. 14 menunjukkan bahwa *perceived organizational fit* memediasi secara parsial hubungan antara *ethical leadership* dan *organizational citizenship behavior* dan memiliki nilai yang signifikan. Ketika seseorang memiliki nilai etis maka cenderung akan mencari kerja di organisasi yang dipimpin oleh atasan yang bernilai etis pula (Schneider, 1995). Ketika karyawan memiliki kecocokan nilai dengan atasan maupun organisasi maka cenderung akan mau berpartisipasi di dalam kegiatan peran *extra* atau perilaku sukarela (Chatman, 1989). Jadi kesimpulannya, ketika ada persamaan nilai antara pemimpin, karyawan dan budaya organisasi maka akan membangun sikap untuk melakukan peran *extra* atau sikap volenter yang membantu efektifitas organisasi kearah tujuan bersama. Jadi karena adanya kecocokan nilai, tenaga penjualan BPR di kota Surakarta memiliki kemauan untuk bekerja sama dengan atasan mereka sebagai bentuk dari peran *extra* yang memberikan efektivitas bagi organisasi mereka.

Perumusan hipotesis kelima mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *organizational identification* di dalam lingkungan kerja tenaga penjualan yang diterapkan pada BPR di kota Surakarta. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data hasil dari Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar 0,000, yang berarti *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational identification*. Konsep tentang *organizational identification* menjelaskan bahwa karyawan yang beretika tinggi maka akan lebih mengenal organisasi mereka

ketika pemimpinnya dipandang juga memiliki sifat yang sama (Ashforth dan Mael 1989) dan hubungan ini didukung oleh penelitian dari (Walumba et al, 2011). Dari hasil kedua variabel diatas dapat diketahui bahwa antara atasan dan tenaga penjualan saling mengenal dan mampu untuk mengidentifikasi lingkungan kerja mereka sehingga ada keterikatan psikologi antara atasan, karyawan dan organisasi.

Perumusan hipotesis keenam mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah *organizational identification* berpengaruh terhadap *turnover intention* di dalam lingkungan kerja tenaga penjualan yang diterapkan pada BPR di kota Surakarta. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data hasil dari Tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar 0,000 dan nilai koefisien sebesar -0,176, yang berarti *organizational identification* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Mengacu pada model ASA ketika nilai personal dan nilai organisasi sejalan maka karyawan akan merasa lebih cocok dan berkeinginan untuk tinggal. Namun ketika nilai personal dengan nilai organisasi tidak sejalan maka akan menimbulkan keinginan untuk mencari tempat baru (Schneider, 1987). Hubungan ini juga didukung dengan penelitian sebelumnya (Van Knippenberg, 2007). Dari hasil analisis data yang bernilai negatif maka tenaga penjualan di BPR kota Surakarta memiliki kecocokan nilai dan saling mengenal (identifikasi), maka dari itu tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan baru. Selain itu hal ini juga didukung dari data responden yang mayoritas adalah karyawan yang baru bekerja kurang dari 1 tahun.

Perumusan hipotesis ketujuh mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *turnover intention* di dalam lingkungan kerja tenaga penjualan yang diterapkan pada BPR di kota Surakarta. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data hasil dari Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar 0,000 dan nilai koefisien sebesar -0,126, yang berarti *ethical leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Secara teoritis, karyawan yang beretika akan lebih memilih untuk tinggal di dalam sebuah organisasi yang memiliki pemimpin beretika pula dan begitu juga sebaliknya sesuai indikasi dari teori ASA (Schneider, 1988) dan hubungan dari kedua variabel ini didukung oleh penelitian sebelumnya (DeConinck, 2015). Jadi dari hasil analisis data diatas mengindikasikan bahwa tenaga penjualan di BPR kota Surakarta belum memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan baru karena berpengaruh secara negatif dengan *ethical leadership*. Hal ini juga didukung dari jawaban responden tentang deskripsi *ethical leadership* yang mayoritas menjawab setuju dan sangat setuju kemudian untuk deskripsi *turnover intention* mayoritas menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Perumusan hipotesis kedelapan mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah *organizational identification* memediasi pengaruh antara *ethical leadership* terhadap *turnover intention* di dalam lingkungan kerja tenaga penjualan yang diterapkan pada BPR di kota Surakarta. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data hasil dari Tabel 4.18 menunjukkan bahwa *organizational identification* memediasi secara penuh hubungan antara *ethical leadership* dan *turnover intention*. Sesuai model ASA dari (Schneider, 1987) ketika karyawan mampu untuk mengidentifikasi lingkungan organisasi mereka dan merasa cocok, maka kecenderungan untuk keluar dari organisasi menjadi kecil begitu juga sebaliknya. Menurut (Ashforth, 1989) atasan yang beretika akan lebih mengenal dan mengidentifikasi karyawan mereka. Sehingga ketika atasan mengenal bawahan mereka maka keinginan dari karyawan untuk mencari tempat baru akan kecil karena adanya ikatan psikologi dari atasan dan bawahan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dan *turnover intention* yang dimediasi oleh *perceived organizational fit* dan *organizational identification*. Penelitian ini menggunakan tenaga penjualan/*salespeople* sebagai responden yang diterapkan di BPR kota Surakarta, lebih spesifiknya BPR Bank Solo, BPR Binalanggeng, BPR Rejeki Insani dan BPR Adipura. Berdasarkan analisis yang telah diuraikan beserta tanggapan dan deskripsi jawaban dari responden terhadap tiap-tiap variabel menggunakan metode analisis regresi linier sederhana, maka dapat disimpulkan beberapa hal.

Dalam penelitian ini tingkat *ethical leadership* tenaga penjualan di BPR kota Surakarta cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan jawaban dari responden yang mayoritas menjawab setuju dan sangat setuju sehingga mengindikasikan bahwa pemimpin atau atasan mereka sudah bersikap etis terhadap karyawan atau bawahannya. Pengaruh *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* adalah positif sehingga hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin sudah memberikan contoh atau petunjuk kepada tenaga penjualan tentang bagaimana caranya untuk berperan *extra* yang membawa efektifitas bagi organisasi di BPR.

Variabel *ethical leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sehingga hal ini mengindikasikan bahwa keinginan untuk mencari pekerjaan baru tenaga penjualan cukup rendah atau mereka cenderung untuk tetap bertahan di BPR. Hal ini karena karyawan merasakan bahwa pemimpin sudah melakukan perilaku yang etis dan sesuai dengan sikap atau nilai personal mereka. Variabel *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational fit* sehingga mengindikasikan bahwa tenaga penjualan dan atasan di BPR sama-sama bersikap etis dalam bekerja sehingga mereka saling memiliki kecocokan nilai di dalam organisasi. Variabel *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational identification*. Hal ini mengindikasikan bahwa tenaga penjualan dan atasan di BPR saling mengenal dan mengidentifikasi satu sama lain jadi karyawan sadar bahwa mereka adalah bagian penting dari BPR tempat mereka bekerja.

Penelitian ini juga menambahkan uji mediasi menggunakan variabel *perceived organizational fit* yang memediasi hubungan *ethical leadership* dan *organizational citizenship behavior* dan *organizational identification* yang memediasi hubungan antara *ethical leadership* dengan *turnover intention*. Variabel *perceived organizational fit* terbukti memediasi hubungan antara *ethical leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* secara parsial. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika tenaga penjualan merasakan kecocokan nilai personal dengan atasan maka mereka cenderung akan terinspirasi untuk melakukan peran *extra* atau perilaku sukarela. Variabel *organizational identification* terbukti memediasi hubungan antara *ethical leadership* terhadap *turnover intention* secara penuh. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika antara tenaga penjualan dan pemimpin saling mengenal dan mengidentifikasi maka karyawan cenderung memiliki tingkat keinginan untuk mencari pekerjaan baru yang rendah.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka ada beberapa hal yang akan disarankan oleh penulis berdasarkan hasil dari penelitian ini yaitu: (1) Mencari sosok pemimpin yang etis adalah hal yang sulit bagi organisasi. Maka dari itu, sebaiknya organisasi memperlakukan karyawan mereka dengan nilai dan norma yang berlaku sehingga akan mewujudkan keteraturan dalam organisasi dan terciptanya iklim budaya yang etis. (2) Perlakuan pemimpin terhadap karyawan adalah suatu sistem yang penting

dan berkesinambungan karena akan mempengaruhi dan membentuk kepribadian karyawan tentang cara bersikap etis yang mampu menginspirasi karyawan untuk berperan extra seperti membantu rekan kerja, datang dalam pertemuan dan tidak suka mengeluh sehingga meningkatkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuan bersama. (3) Jika organisasi ingin memiliki iklim budaya yang berumur panjang maka sebaiknya mereka merekrut karyawan dengan sikap yang sesuai dengan standar etika organisasi karena rekrutmen karyawan baru merupakan penentu bagi kehidupan organisasi itu sendiri sehingga dengan melakukan rekrutmen yang selektif, organisasi mampu untuk memperkecil keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain dan mengurangi biaya yang dikeluarkan organisasi untuk melakukan rekrutmen .

## DAFTAR PUSTAKA

- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social Identity and the Organization. *Academy of Management Review*, Vol 14, Pp. 20-39.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. 2011. When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, Vol 98, Pp. 573-582.
- Bandura, A. 1977. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, Vol 84, Pp. 191-215.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: a Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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*, Vol 97, Pp. 117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006b. Socialized Charismatic Leadership, Values Congruence, and Deviance in Work Groups. *The Journal of Applied Psychology*, Vol 91, Pp. 954-962.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. 2010. Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, Vol 20, Pp. 583-616.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. 1996. Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 67, Pp. 294-311.
- Cable, D. M., & Derue, S. D. 2002. The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *The Journal of Applied Psychology*, Vol 87, Pp. 875-884.
- Carsten, J. M.; Spector, P. E. 1987. Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of The Muchinsky Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol 72 (3), Pp. 374-381.
- Chatman, A. J. 1989. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit. *Academy of Management Review*, Vol 14, Pp. 333-349.
- Chatman, A. J. 1991. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol 36, Pp. 459-484.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. 2007. Managerial Modes of Influence and Counter Productivity in Organizations: a Longitudinal Business-Unit-Level Investigation. *The Journal of Applied Psychology*, Vol 92, Pp. 993-1005.
- Dickson, M.W., Smith, D., Grojean, M.W., & Ehrhart, M. 2001. An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect Them. *The Leadership Quarterly*, Vol 12, Pp. 197-217.

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *The Journal of Applied Psychology*, Vol 82, Pp. 827-844
- Haslam, S. A. 2001. *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hayes, A. F. 2013. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: Guilford Press.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. 2006. A Quantitative Review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 68, Pp. 389-399.
- J.B. Deconinck 2015. Outcomes of Ethical Leadership Among Salespeople. *Journal of Business Research*, Vol 68, Pp.1086-1093
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. 2009. Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 29, Pp. 351-365.
- Jogiyanto. 2008. *Sistem Informasi Keperilakuan Edisi Revisi*. Yogyakarta: Penerbit Abadi.
- Kacmar, M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zinuska, S. 2011. Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender & Organizational Politics. *The Journal Of Applied Psychology*, Vol 96, Pp. 633-642.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. 1991. Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *The Journal Of Applied Psychology*, Vol 76, Pp. 698-707.
- Kristoff, A. L. 1996. Person-Organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristoff-Brown, A. L., Zimmerman, R. S., & Johnson, E. C. 2005. Consequences of Individuals' Fit at Work: a Meta-Analysis of Person-Job, Person Organization, Person Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, Vol 58, Pp. 281-342.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. 2001. Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job Fit and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 59, Pp. 454-470.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. 1992. Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Refinement Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 13, Pp. 103-123.
- Mimar Sinan. 2016. The Mediation Analysis with the Sobel Test and the Percentile Bootstrap. *Research World International Conference*. ISBN: 9789386291547. Turkey: Department Of Statistic.
- Mobley, W. H. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat, dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. 2013. The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes. *Business Ethics Quarterly*, Vol 23, Pp. 269-296.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Toronto, ON: D. C. Heath.
- Organ, D. W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Cleanup Time. *Human Performance*, Vol 10(2), Pp. 85-97.



- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S. B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pratt, M. G. 1998. "To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification. In D. Whetten, & P. Godfrey (Eds.)", *Identity In Organizations: Developing Theory Through Conversations*, Pp. 171-207. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. 1994. Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Vol 31, Pp. 351-363.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol 26, Pp. 513-563.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. 1997. A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, Vol 50, Pp. 395-426.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. 1987. The People Make the Place. *Personnel Psychology*, Vol 40, Pp. 437-453.
- Sekaran, U., And Bougie, R. 2010. *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*. UK: John Wiley And Sons.
- Sugiyono. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Gramedia
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*. Bandung: Alfabet.
- Tajfel, H. 1978. Social Categorization, Social Identity, and Social Comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Pp. 61-76. London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. 1985. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Pp. 7-24 (2nded.). Chicago: Nelson-Hall.
- Treviño, L. K. 1992. The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective. *Academy of Management Review*, Vol 17, Pp. 647-676.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. 2000. Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, Vol 42, Pp. 128-142.
- Treviño, L. K., Brown, M. S., & Hartman, L. P. 2003. A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, Vol 55, Pp. 5-37.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S. 2007. Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal from the Job. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 37, Pp. 457-477.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. 2011. Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 115, Pp. 204-213.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, Vol 17, Pp. 601-617.

**LAMPIRAN**Lampiran 1 Hasil Pengujian Validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

Variabel	Indikator	Komponen Faktor				
		1	2	3	4	5
<i>Ethical Leadership</i> (EL)	1	0,937				
	2	0,901				
	3	0,900				
	4	0,943				
	5	0,920				
	6	0,942				
	7	0,940				
	8	0,923				
	9	0,922				
	10	0,939				
<i>Perceived Organizationalfit</i> (PF)	1				0,898	
	2				0,903	
	3				0,871	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	1		0,948			
	2		0,972			
	3		0,955			
	4		0,951			
	5		0,953			
<i>Organizational Identification</i> (OI)	1		0,918			
	2		0,918			
	3		0,911			
	4		0,914			
	5		0,892			
	6		0,897			
<i>Turnover Intention</i> (TI)	1					0,795
	2					0,709
	3					0,807

Sumber: Data Primer yang diolah, 2018