

**ANALISIS PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN
PSYCHOLOGICAL WELL-BEING SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Karyawan Bank Syariah di Semarang)**

Bagas Ananta Aji, Andriyani¹

bagasanantaaji@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of ethical leadership on organizational citizenship behavior with psychological well-being as a mediating variable. This research consists of three variables, namely one independent variable, one dependent variable, and one mediating variable. The independent variable in this study is ethical leadership. The dependent variable in this study is organizational citizenship behavior. Meanwhile, the mediating variable in this study is psychological well-being.

The sample was selected using the census method, so the entire population is used as research respondents. Data was collected by sending an online questionnaire to the frontliner employees of Bank Syariah in Semarang. A total 46 respondents participated in this studies. Data analysis was performed using Partial Least Square analysis through the SmartPLS 3 program.

The results of this study indicate that ethical leadership has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. The results of this study also show that psychological well-being significantly mediates the indirect effect between ethical leadership and organizational citizenship behavior.

keywords: *ethical leadership, organizational citizenship behavior, psychological well-being, social exchange theory*

PENDAHULUAN

Perusahaan memiliki banyak strategi untuk mencapai tujuannya, salah satunya adalah strategi *Human Resource Management* (HRM). HRM digambarkan sebagai penerapan fungsi dan aktivitas tertentu untuk memanfaatkan karyawan secara efisien dan efektif dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Aktivitas ini termasuk perumusan kebijakan, prosedur, aturan, beserta praktiknya untuk mengelola karyawan secara berkelanjutan (Opatha, 2021). Organisasi menggunakan praktik HRM untuk meningkatkan keterampilan, komitmen, dan produktivitas karyawan sedemikian rupa sehingga karyawan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Easa & Orra, 2021). Praktik HRM adalah salah satu konsep paling dominan yang dipercaya memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap, perilaku, dan kinerja karyawan (Vuong, 2022). Selanjutnya perilaku karyawan dibagi menjadi empat subskala yaitu keterlibatan kerja, *Organizational citizenship behavior* (OCB), kerjasama antar karyawan, dan *turnover intention* (Katou, 2021).

Membahas lebih jauh tentang OCB, OCB didefinisikan sebagai perilaku kerja yang melebihi persyaratan pekerjaan resmi, tidak secara langsung dinilai untuk menambah kompensasi, dan berkontribusi pada efektivitas organisasi (Podsakoff *et al.*, 2000). Pembentukan dan pengembangan perilaku positif di antara karyawan, khususnya OCB salah satunya dipengaruhi oleh *Ethical leadership* (Nemr & Liu, 2021). *Ethical leadership* didefinisikan sebagai perilaku secara normatif yang ditunjukkan melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan mempromosikan perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, dukungan, dan pengambilan keputusan (Brown *et al.*, 2005). Kepemimpinan berperan dalam menciptakan kondisi yang sesuai bagi karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan pemikiran positif serta optimisme terhadap pekerjaannya (Teimouri *et al.*, 2018). Menciptakan kondisi kerja yang sesuai dan kualitas kehidupan kerja (QWL) yang baik bagi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan membantu karyawan lebih memahami *Psychological Well-Being* (PWB) (Javeed & Farooqi, 2013).

Terdapat perbedaan hasil pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *ethical leadership* terhadap OCB. Penelitian Seth *et al.* (2022) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dan positif dari *Ethical leadership* terhadap OCB. Para pemimpin di India sangat dipengaruhi oleh budaya mereka yang mengakar kuat di dalamnya. Mereka cenderung berinvestasi lebih banyak pada pengikut mereka dan juga menciptakan rasa misi sosial yang bermanfaat bagi karyawan dan organisasi mereka. *Ethical leadership* telah mengambil kendali ke tangan mereka dan mampu meningkatkan kepercayaan karyawan yang menderita stres, masalah kesehatan, ketidakamanan psikologis, masalah keuangan, dll. Oleh karena itu karyawan lebih mungkin untuk terikat secara mendalam dengan organisasi dan dengan demikian menunjukkan OCB. Berbeda dengan hasil penelitian mengenai *ethical leadership* dan OCB yang telah diuraikan sebelumnya, Huang, *et al.*, (2021) menunjukkan tidak ada pengaruh langsung yang signifikan antara *ethical leadership* terhadap OCB. Namun dalam penelitiannya, Huang, *et al.*, (2021) menemukan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara *ethical leadership* dan OCB melalui *Trust in Management* (TIM) dan *Psychological Well-Being* (PWB). Artinya, efek *Ethical leadership* pada OCB ditularkan melalui kepercayaan dan kesehatan psikologis (PWB). Pemimpin etis lebih cenderung meningkatkan kepercayaan bawahannya dan meningkatkan kesehatan psikologis mereka, sehingga memengaruhi bawahannya untuk melakukan pekerjaan ekstra. Karena pemimpin etis bertindak sebagai panutan dan dianggap peduli dengan kesejahteraan karyawan, karyawan akan meniru perilaku etis dan membalas perlakuan di tempat kerja kepada pemimpin, kolega, dan pasien (*customer*).

Adanya perbedaan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya disebabkan oleh perbedaan sampel dan variabel yang digunakan. Shareef dan Atan (2018) mengungkapkan bahwa keterbatasan pada penelitiannya adalah hanya terfokus pada satu wilayah di Kurdistan, Iran. Ketika hasil penelitiannya dibandingkan dengan penelitian sejenis yang dilakukan di Cina, ditemukan perbedaan hasil. Shareef dan Atan (2018) menjelaskan perbedaan ini bahwa meskipun baik Cina dan KRI dianggap sebagai budaya kolektivistis yang sangat menekankan pada kepercayaan interpersonal dan hubungan individu, budaya KRI lebih lanjut dikombinasikan dengan nilai-nilai Islam yang mempromosikan kesetiaan, rasa hormat, dan kepatuhan untuk senioritas (yaitu pemimpin). Kemudian menyarankan penelitian selanjutnya untuk dilakukan di negara lain yang memiliki konteks budaya yang mungkin berbeda, serta pada sektor lain seperti jasa, konsumen, dan industri manufaktur. Berdasarkan keterbatasan dan saran penelitian terdahulu, penelitian ini akan menggunakan objek penelitian di sektor dan wilayah yang berbeda, yaitu karyawan salah satu Bank Syariah di Semarang.

Bank Syariah memiliki berbagai posisi karyawan untuk menjalankan kegiatan usahanya, salah satunya adalah karyawan *frontliner*. Karyawan *frontliner* bertugas untuk melakukan sosialisasi, promosi, pelatihan, dan mengajak calon nasabah untuk membuat

usaha sendiri atau memperbesar usahanya dengan modal bantuan dari Bank Syariah. Bank Syariah di Semarang dipilih sebagai objek penelitian karena beberapa kondisi pekerjaannya sesuai dengan topik penelitian ini. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada karyawan frontliner di salah satu kantor cabang, berikut merupakan kondisi pekerjaan yang berkaitan dengan OCB, PWB, maupun *ethical leadership*.

Karyawan *frontliner* bekerja langsung ke lapangan yang rentan untuk mengalami permasalahan dalam pekerjaan seperti waktu kerja yang melebihi batas, cuaca yang berubah, lokasi nasabah yang sulit diakses, dan sebagainya. Permasalahan yang dialami karyawan tersebut menunjukkan bahwa OCB dari karyawan *frontliner* Bank Syariah perlu ditingkatkan. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi secara sukarela akan bekerja melebihi tugas yang disyaratkan, termasuk jam kerja yang bertambah. Karyawan yang memiliki OCB yang tinggi akan cenderung menoleransi kondisi kerja yang ada, termasuk permasalahan kondisi lapangan (lokasi nasabah jauh, sulit diakses, cuaca). Hal ini sesuai dengan dimensi OCB yaitu *sportsmanship* yang menjelaskan bahwa karyawan dengan OCB yang tinggi akan cenderung menerima segala kondisi yang ada dalam lingkungan kerjanya walaupun tidak sesuai dengan yang diharapkan (Podsakoff *et al.*, 1997). Banyaknya permasalahan pekerjaan juga berisiko mengganggu *Psychological Well-Being* karyawan.

Dimensi OCB lain yang ada pada pekerjaan *frontliner* adalah terkait dengan *Civic Virtue*, yaitu konsep yang menjelaskan bahwa karyawan berkontribusi kepada perusahaan di tingkat makro, misalnya menghadiri rapat dan berkontribusi aktif di dalamnya (Podsakoff *et al.*, 1997). Karena setiap hari diadakan rapat di awal dan di akhir aktivitas, maka kehadiran dan partisipasi aktif dari karyawan *frontliner* juga bisa dinilai untuk melihat seberapa jauh OCB karyawan.

Dalam menjalankan tugasnya, karyawan *frontliner* di setiap cabang memiliki satu orang pimpinan. Pimpinan *frontliner* ini diberikan tanggung jawab untuk memberikan target kepada bawahannya dan juga membangun lingkungan kerja agar lebih produktif. *Ethical leadership* menjadi hal yang dibutuhkan oleh pimpinan, karena pemimpin yang etis akan melakukan komunikasi dua arah dengan bawahan, misalnya dengan memberikan target kepada bawahan namun juga menanyakan kendala yang dialami. Pemimpin yang etis juga akan mengambil keputusan dengan mempertimbangkan kepentingan bawahannya (Brown *et al.*, 2005). Dari kondisi tersebut, menarik untuk melihat dampak perilaku etis yang dilakukan oleh pimpinan karyawan *frontliner* ketika memimpin, dan sejauh mana kaitannya dengan OCB serta PWB dari karyawan *frontliner* sebagai bawahannya.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Social Exchange Theory (SET)

Konsep *Social Exchange Theory* SET menjelaskan bahwa perilaku didasarkan pada pertukaran. Homans (1958) berpendapat bahwa pertukaran itu tidak hanya terbatas pada barang-barang material, namun bisa dilakukan pada nilai simbolik seperti pengakuan dan penghargaan. Seseorang yang memberikan nilai simbolik yang tinggi akan cenderung berharap mendapatkan banyak juga dari orang lain. Sebaliknya, ketika seseorang mendapatkan banyak dari orang lain, maka terdapat tekanan untuk memberikan balasan yang banyak juga. *Social Exchange Theory* mengusulkan bahwa perilaku dapat dikonseptualisasikan sebagai hasil analisis biaya-manfaat oleh orang-orang yang mencoba berinteraksi dengan masyarakat dan lingkungan. Seseorang akan cenderung melakukan sesuatu apabila manfaat yang diterima lebih besar daripada biaya yang harus dikeluarkan. Sebaliknya, ketika orang tersebut merasa bahwa biayanya akan lebih besar daripada manfaatnya, maka perilaku tersebut tidak akan dilakukan (Jonason & Middleton, 2015).

Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap OCB

Pemimpin etis berprinsip dan berusaha untuk menginspirasi perilaku etis kepada semua pengikut melalui hubungan pemimpin-anggota yang berkualitas tinggi (Bakar & Connaughton, 2022). Melalui pertumbuhan kepercayaan, kejujuran, kasih sayang, kebajikan dan keadilan dalam interaksi mereka, para pemimpin etis menghargai dan menoleransi keyakinan dan gagasan pekerja mereka yang berbeda (Hanaysha *et al.*, 2022). Karyawan menganggap pemimpin etis sebagai orang yang bermoral, transparan dan mengikuti nilai-nilai etika. Sesuai dengan konsep SET, mereka kemungkinan besar akan merasakan OCB sebagai tanggung jawab etis dan moral dan menunjukkan perilaku yang lebih prososial, seperti OCB sebagai tanggungjawab kepada pemimpin etis mereka (Seth *et al.*, 2022)

H1 : *Ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

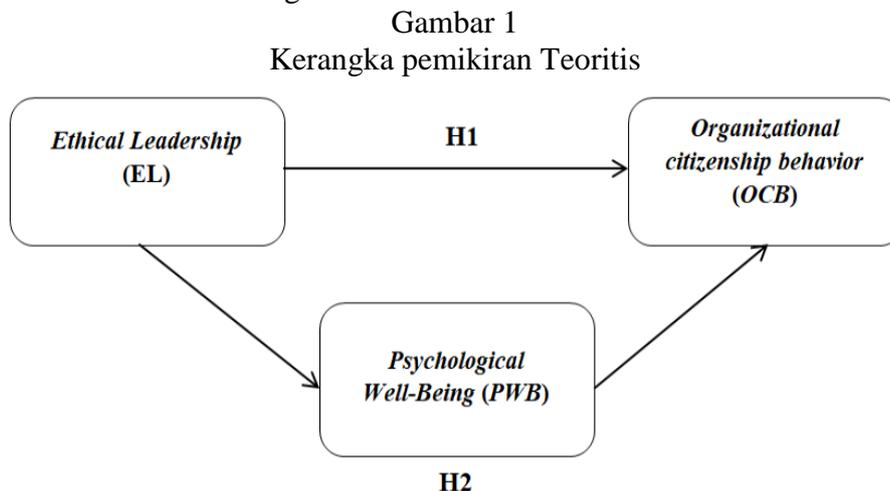
Psychological Well-Being sebagai Variabel Mediasi Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap OCB

Pemimpin etis selalu berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya dan tindakan mereka menunjukkan etika yang baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi mereka, serta berperilaku sejalan dengan apa yang mereka katakan. Pemimpin etis mencoba menciptakan lingkungan etis di tempat kerja dengan menunjukkan perilaku etis dan mengkomunikasikan standar etika kepada karyawan (Nemr & Liu, 2021). Karyawan dengan kesejahteraan psikologis positif cenderung terlibat dalam perilaku yang lebih prososial. Kesejahteraan psikologis dapat berfungsi sebagai nilai tambah dalam membantu mendorong OCB karyawan (Huang *et al.*, 2021).

H2 : *Psychological Well-Being* secara positif dan signifikan memediasi pengaruh tidak langsung antara *Ethical leadership* dan OCB

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Berdasarkan landasan teori dan hubungan antar variabel, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



Sumber: Seth *et al.*(2022), Nemr dan Liu (2021), Huang *et al* (2021)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. *Ethical leadership* sebagai variabel independen, OCB sebagai variabel dependen, dan *Psychological Well-Being* sebagai variabel mediasi. Berikut merupakan penjelasan mengenai definisi dan indikator dari setiap variabel:

Tabel 1
Definisi Operasional Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Ethical Leadership (X)	<i>Ethical Leadership</i> adalah perilaku yang sesuai dengan norma yang berlaku, baik dalam tindakan pribadi maupun dalam hubungan interpersonal. Kemudian perilaku etis tersebut dipromosikan kepada bawahannya dengan cara komunikasi dua arah, penguatan, maupun dalam pengambilan keputusan (Brown <i>et al.</i> , 2005).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalankan kehidupan pribadi dengan cara yang etis. 2. Menilai kesuksesan tidak hanya dari hasil, tetapi juga dari cara memperolehnya. 3. Mendengarkan apa yang dikatakan bawahannya. 4. Mendisiplinkan bawahannya yang melanggar standar etika. 5. Membuat keputusan dengan adil dan seimbang. 6. Bisa dipercaya oleh bawahannya. 7. Membahas etika atau nilai-nilai bisnis dengan bawahannya. 8. Memberikan contoh melakukan sesuatu dengan cara yang benar dalam hal etika. 9. Mempertimbangkan kepentingan terbaik bawahannya. 10. Menanyakan pendapat bawahannya ketika membuat keputusan. (Brown <i>et al.</i>, 2005)
2	Organizational Citizenship Behavior (Y)	OCB didefinisikan sebagai perilaku kerja karyawan yang melebihi persyaratan resmi dari pekerjaannya, tidak secara langsung dinilai dan dihargai melalui sistem remunerasi, dan berkontribusi pada kinerja organisasi (Podsakoff <i>et al.</i> , 2000). Terdapat tiga dimensi OCB: - <i>Helping Behavior</i> (OCB1) Sikap untuk membantu orang lain ataupun mencegah orang lain menghadapi permasalahan dalam pekerjaan secara sukarela. - <i>Civic Virtue</i> (OCB2) adalah wujud dari komitmen terhadap	<p>OCB 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu rekan kerja yang progres pekerjaannya tertinggal 2. Secara sukarela berbagi keahlian dengan rekan kerja 3. Mendamaikan situasi ketika ada rekan kerja yang sedang berselisih pendapat 4. Mengambil langkah-langkah untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan kerja 5. Rela meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang sedang mengalami permasalahan pekerjaan 6. Berkomunikasi dengan rekan kerja sebelum mengambil tindakan yang mungkin mempengaruhi mereka 7. Saling menyemangati ketika ada yang terpukul. <p>OCB 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan saran yang membangun kepada rekan kerja agar mereka bisa bekerja lebih efektif.

No	Variabel	Definisi	Indikator
		<p>organisasi dalam tingkatan yang luas.</p> <p>- <i>Sportsmanship</i> adalah kesediaan untuk tidak mengeluh dan tetap bersikap positif walaupun kondisi pekerjaan tidak sesuai yang diinginkan.</p>	<p>2. Menerima perbedaan pendapat ketika berdiskusi untuk kebaikan tim/organisasi.</p> <p>3. Menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam rapat tim.</p> <p>OCB 3:</p> <p>1. Selalu menyalahkan situasi, bukan mengambil sisi positif.</p> <p>2. Menghabiskan banyak waktu untuk mengeluhkan permasalahan kecil.</p> <p>3. Selalu mencari kesalahan yang dilakukan oleh rekan kerja.</p> <p>(Hassan <i>et al.</i>, 2015)</p>
3	Psychological Well-Being (M)	<p>PWB adalah keadaan dimana individu memandang hidup mereka secara positif dan menggambarkan betapa mereka puas dalam hidup mereka (Diener <i>et al.</i>, 1999).</p>	<p>1. Mandiri dan menentukan sendiri atas tindakan yang dilakukan.</p> <p>2. Memiliki hubungan yang hangat, memuaskan, dan saling percaya dengan orang lain.</p> <p>3. Memiliki perasaan untuk pengembangan berkelanjutan.</p> <p>4. Peduli dengan kesejahteraan orang lain.</p> <p>5. Memiliki sikap positif terhadap diri sendiri.</p> <p>(Kang <i>et al.</i>, 2020)</p>

Populasi dan Sampel

Populasi merujuk pada keseluruhan objek penelitian yang ingin diselidiki atau diambil datanya oleh peneliti. Populasi ini bisa berupa kelompok orang, benda-benda, peristiwa, atau yang lainnya yang memiliki karakteristik tertentu (Hardani, 2020). Populasi pada penelitian ini yaitu karyawan *frontliner* di salah satu Bank Syariah di Semarang, yang berjumlah 46 karyawan. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang akan benar-benar dijadikan sebagai objek penelitian. (Hardani, 2020). Terdapat beberapa teknik dalam pengambilan sampel (*sampling*). Penelitian ini menggunakan teknik *sampling* sensus, yaitu teknik pengambilan sampel dengan seluruh individu di dalam populasi dijadikan sebagai sampel. Sensus baik digunakan apabila populasi penelitian kecil, hal ini sesuai dengan kondisi populasi penelitian ini. Sehingga sampel pada penelitian ini mencakup seluruh karyawan *frontliner* Bank Syariah di Semarang.

Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui Ms. Form yang berisi indikator-indikator pengukuran variabel, dengan skala Linkert 5 poin. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modelling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Analisis SEM-PLS terbagi menjadi tiga tahap, tahap pertama difokuskan pada model atau *outer model* (validitas konvergen, uji reliabilitas, dan validitas diskriminan), tahap kedua berfokus pada model struktural atau *inner model* (*R-square*, *Path Coefficient*), dan tahap ketiga adalah pengujian hipotesis (*bootstrapping*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Angka Indeks

Sebelum melakukan pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0, terlebih dahulu dilakukan analisis angka indeks untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai item kuesioner yang diberikan. Deskripsi dari hasil penelitian ini meliputi tiga variabel penelitian yang digunakan, yaitu *ethical leadership*, PWB, dan OCB. Analisis angka indeks bermanfaat untuk mengetahui pemahaman responden terhadap setiap item indikator pada masing-masing variabel tergolong tinggi atau rendah (Ferdinand, 2014). Untuk mengetahuinya, nilai indeks dapat dikelompokkan ke dalam rentang skor menggunakan rumus *three box method*. Berikut merupakan klasifikasinya:

1. 20% - 46,6% = Rendah
2. 46,7% - 73,3% = Sedang
3. 73,4% - 100% = Tinggi

Tabel 2
Analisis Angka Indeks

Variabel	Rata-Rata Angka Indeks	Kategori
OCB	83,4%	Tinggi
<i>Ethical Leadership</i>	81%	Tinggi
PWB	84%	Tinggi

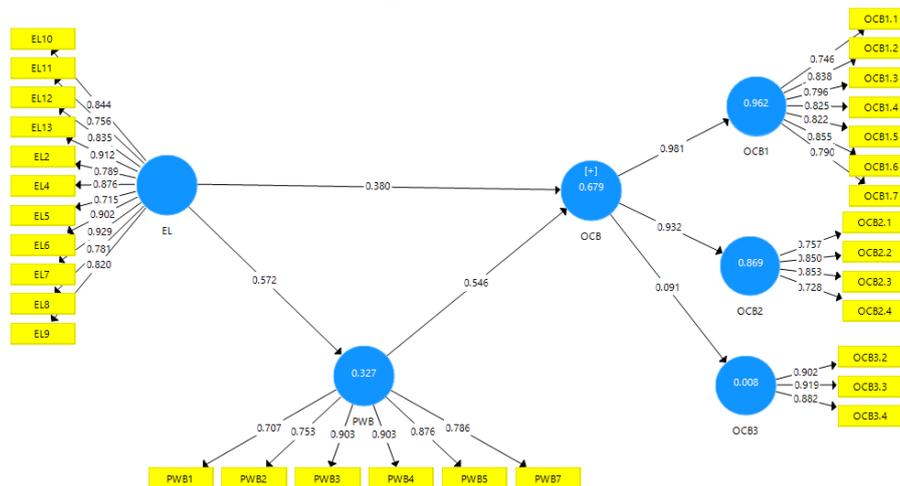
Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan tabel 2 dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dapat dipahami secara baik oleh responden, karena seluruhnya memiliki rata-rata angka indeks yang tinggi

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Berdasarkan pengujian pada SmartPLS 3.0, hasil model pengukuran (*outer model*) adalah sebagai berikut:

Gambar 2
Model Pengukuran (*Outer Model*)



Sumber : Hasil penelitian diolah dengan SmartPLS 3.0 (2023)

1. Uji Validitas Konvergen

Tahapan pertama dalam analisis data adalah melakukan pengujian validitas konvergen yang dapat dilihat melalui nilai *outer loading*. Tabel *outer loading* dapat dilihat pada tabel 3. Tabel tersebut merupakan perhitungan final setelah pada perhitungan sebelumnya terdapat beberapa indikator yang tidak valid karena memiliki nilai < 0,7 (Ghazali & Latan, 2015). Maka dari itu indikator tersebut harus dieliminasi.

Tabel 3
Outer Loading – Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Nilai	Dimensi	Indikator	Nilai
OCB	OCB1.2	0,796	OCB1	OCB1.1	0,746
	OCB1.3	0,793		OCB1.2	0,838
	OCB1.4	0,856		OCB1.3	0,796
	OCB1.5	0,765		OCB1.4	0,825
	OCB1.6	0,856		OCB1.5	0,822
	OCB1.7	0,827		OCB1.6	0,855
	OCB2.1	0,793		OCB1.7	0,790
	OCB2.2	0,785	OCB2	OCB2.1	0,757
	OCB2.3	0,815		OCB2.2	0,850
				OCB2.3	0,853
				OCB2.4	0,728
			OCB3	OCB3.2	0,902
				OCB3.3	0,919
		OCB3.4		0,882	
EL	EL2	0,789			
	EL4	0,876			
	EL5	0,715			
	EL6	0,902			
	EL7	0,929			
	EL8	0,781			
	EL9	0,820			
	EL10	0,844			
	EL11	0,756			
	EL12	0,835			
	EL13	0,912			
PWB	PWB1	0,707			
	PWB2	0,753			
	PWB3	0,903			
	PWB4	0,903			
	PWB5	0,876			
	PWB7	0,786			

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2023)

Setelah mengeliminasi beberapa indikator yang indikator yang tidak valid, pada perhitungan oter loading kedua pada tabel 3, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai lebih dari 0,70.

2. Uji Reliabilitas

Tahapan selanjutnya setelah dilakukannya pengujian *convergent validity* adalah pengujian konstruk *reliability & validity*. Hasil pengujian *reliability & validity* dapat dilihat pada tabel 4. Pada pengujian konstruk *reliability* dan *validity*, Menurut Ghazali dan Latan (2015), sebuah variabel dapat dinyatakan valid apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70; *Composite Reliability* > 0,70; dan *AVE* > 0,50.

Tabel 4
Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
EL	0,956	0,961	0,962	0,698
OCB	0,934	0,936	0,945	0,656
OCB1	0,913	0,916	0,931	0,658
OCB2	0,811	0,826	0,875	0,638
OCB3	0,885	0,895	0,928	0,812
PWB	0,904	0,910	0,927	0,681

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel penelitian dinyatakan memenuhi persyaratan konstruk *validity* dan *reliability*.

3. Uji Validitas Diskriminan

Tabel 5
Nilai Cross Loading

Indikator	EL	OCB	PWB
EL2	0,789	0,668	0,582
EL4	0,876	0,557	0,386
EL5	0,715	0,470	0,371
EL6	0,902	0,589	0,408
EL7	0,929	0,619	0,530
EL8	0,781	0,560	0,540
EL9	0,820	0,530	0,477
EL10	0,844	0,575	0,529
EL11	0,756	0,475	0,316
EL12	0,835	0,572	0,491
EL13	0,912	0,672	0,530
OCB1.1	0,346	0,644	0,530
OCB1.2	0,461	0,796	0,593
OCB1.3	0,516	0,793	0,496
OCB1.4	0,644	0,856	0,609
OCB1.5	0,456	0,765	0,666
OCB1.6	0,581	0,856	0,666
OCB1.7	0,680	0,827	0,671
OCB2.1	0,497	0,793	0,669
OCB2.2	0,591	0,785	0,489
OCB2.3	0,597	0,815	0,687
PWB1	0,478	0,556	0,707
PWB2	0,516	0,582	0,753
PWB3	0,380	0,594	0,903
PWB4	0,450	0,661	0,903
PWB5	0,560	0,739	0,876
PWB7	0,415	0,606	0,786

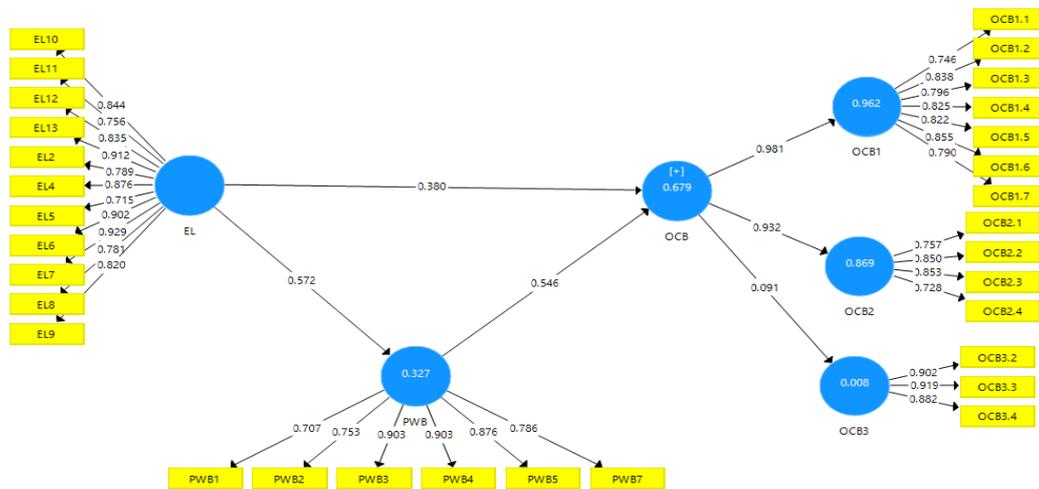
Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2023)

Pengujian *cross loading* dilakukan dengan melihat korelasi konstruk indikator dengan variabel itu sendiri dibandingkan dengan variabel lain. Syarat yang harus dipenuhi dalam pengujian *cross loading* ini adalah indikator dari variabel tersebut harus lebih tinggi dari variabel lain (Ghozali & Latan, 2015). Pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa nilai *cross loading* pada tiap indikator, lebih tinggi daripada variabel lain. Jadi dapat disimpulkan bahwa penelitian ini lolos dari pengujian *discriminant validity*.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Analisis *inner model* atau disebut juga analisis struktural digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian. Metode analisisnya adalah dengan melihat *R-square* dan juga parameter jalur structural untuk dapat menganalisis hubungan antar variabel dan nilai signifikansinya (Ghozali & Latan, 2015). Berikut merupakan gambar output *inner model* pada penelitian ini:

Gambar 3 Model Struktural (Inner Model)



Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2023)

Tabel 6 Coefficient of Determination (R-square)

Variabel	R Square	Adjusted R Square
OCB	0,679	0,664
PWB	0,327	0,312

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2023)

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa nilai *R-square* variabel OCB adalah 0,679, yang berarti bahwa *ethical leadership* mempengaruhi OCB sebesar 67%. Sedangkan nilai *R-square* pada variabel PWB adalah 0,327, yang berarti bahwa *ethical leadership* mempengaruhi PWB sebesar 32,7%.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji bootstrapping. Dari uji bootstrapping ini dapat dilihat *T-statistics* dan *P-value* untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel independen melalui tingkat signifikansinya. Pengujian *T-statistics* dan *P-value* dapat dilihat pada tabel *path coefficient* (Ghozali & Latan, 2015). Pengujian pengaruh mediasi juga menggunakan metode bootstrapping, yang dapat dilihat pada tabel *specific indirect effect*. Sebuah konstruk hubungan antar variabel dapat dikatakan memiliki hubungan yang signifikan apabila memiliki nilai *T-statistics* > 1,96 dan *P-values* < 0,05. Berikut merupakan tabel *path coefficient* beserta *specific indirect effect* dari hasil pengujian *bootstrapping*:

Tabel 7
Path Coefficient & Specific Indirect Effect

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
EL -> OCB	0,380	0,392	0,129	2,934	0,004
EL -> PWB	0,572	0,590	0,124	4,612	0,000
PWB -> OCB	0,546	0,532	0,132	4,123	0,000
EL -> PWB -> OCB	0,312	0,308	0,089	3,514	0,000

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2023)

Dari perhitungan tersebut dapat disimpulkan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 8
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Efek Hipotesis	T-statistics	P-values	Keterangan
H1: <i>Ethical leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	+	2,934	0,004	Diterima
H2: PWB secara positif dan signifikan memediasi pengaruh tidak langsung antara <i>ethical leadership</i> dan OCB	+	3,514	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2023)

Hipotesis 1 dalam penelitian ini adalah *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil pengujian *bootstrapping* menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa Hipotesis 1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *ethical leadership* yang dimiliki oleh pimpinan akan meningkatkan OCB karyawan. Begitu juga sebaliknya, apabila pimpinan memiliki tingkat *ethical leadership* yang rendah, maka OCB dari karyawan juga akan rendah. Sesuai dengan konsep SET menurut Homans (1958), nilai-nilai positif dari *ethical leadership* seperti komunikasi dua arah, mengkomunikasikan nilai bisnis, berdiskusi dengan bawahan ketika mengambil keputusan, dan yang lainnya, akan mendorong karyawan mengembalikan kepositifan tersebut melalui perilaku OCB dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Seth *et al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa EL mempengaruhi OCB karyawan di sektor jasa keuangan. Pemimpin cenderung berinvestasi lebih banyak pada bawahannya, yaitu dengan berperilaku etis. Dan pada akhirnya *ethical leadership* tersebut meningkatkan OCB bawahannya. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Nemr & liu, (2021) yang menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh terhadap OCB. *Ethical leadership* mendorong kesadaran, dan kerjasama, serta membantu rekan kerja untuk menghormati dan menghargai satu sama lain. Oleh karena itu, dengan menciptakan suasana kesopanan, karyawan berkontribusi pada efektivitas organisasi melalui perilaku OCB (Nemr & liu, 2021).

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah PWB secara positif dan signifikan memediasi pengaruh tidak langsung antara *ethical leadership* dan OCB. Berdasarkan pengujian *indirect effect* menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS, dapat diketahui bahwa hipotesis 2 diterima. Artinya, pemimpin yang menerapkan *ethical leadership* akan meningkatkan PWB bawahannya, dan setelah karyawan memiliki PWB yang tinggi, pada gilirannya OCB dari karyawan tersebut akan meningkat juga. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Huang *et al.*, (2021) yang menunjukkan hasil bahwa *ethical leadership* bisa mempengaruhi OCB apabila dimediasi oleh PWB. Pemimpin memainkan peran penting dalam memengaruhi sikap dan perilaku pengikut. *Ethical leadership* sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang saling percaya dan meningkatkan PWB karyawan. Bawahan yang menganggap manajer mereka etis cenderung lebih sehat secara psikologis, yang pada akhirnya menghasilkan perilaku OCB.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *ethical leadership* terhadap OCB pada karyawan *frontliner* Bank Syariah di Semarang, dengan nilai *R-square* sebesar 0,679. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki tingkat *ethical leadership* yang tinggi akan cenderung meningkatkan OCB karyawan. Sebaliknya, apabila pemimpin memiliki tingkat *ethical leadership* yang rendah, maka OCB karyawan juga akan menurun. Nilai-nilai positif dari *ethical leadership* seperti komunikasi dua arah, mengkomunikasikan nilai bisnis, berdiskusi dengan bawahan ketika mengambil keputusan, dan yang lainnya, akan mendorong karyawan mengembalikan kepositifan tersebut melalui perilaku OCB dalam bekerja.
2. PWB karyawan memiliki pengaruh yang signifikan sebagai mediator antara *ethical leadership* terhadap OCB pada karyawan *frontliner* Bank Syariah di Semarang, dengan nilai *R-square* sebesar 0,327. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki tingkat *ethical leadership* yang tinggi, akan meningkatkan PWB karyawan. Setelah PWB karyawan meningkat, pada gilirannya akan meningkatkan juga OCB karyawan. Hasil analisis data juga menunjukkan terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara *ethical leadership* terhadap PWB pada karyawan *frontliner* Bank Syariah di Semarang, dan juga terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara PWB karyawan terhadap OCB pada karyawan *frontliner* Bank Syariah di Semarang.

Keterbatasan

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Kuesioner dalam penelitian ini hanya diberikan kepada *karyawan frontliner* Bank Syariah sebagai bawahan, dan tidak mengumpulkan responden kepada atasan. Hal ini mungkin menimbulkan bias persepsi dan subjektivitas, karena pengukuran variabel hanya berdasarkan penilaian bawahan.
2. Kuesioner pada penelitian ini tidak mengumpulkan data demografi dari responden karena merupakan data konfidensial perusahaan. Jadi peneliti tidak bisa menilai apakah terjadi bias gender, usia, tingkat pendidikan, atau lainnya yang mungkin bisa mempengaruhi jawaban dari kuesioner yang diberikan.
3. Penelitian ini terbatas pada satu wilayah dan salah satu perusahaan perbankan saja. Jadi, hasil penelitian mungkin tidak berlaku pada wilayah maupun perusahaan perbankan yang lainnya karena latar belakang responden dan juga kondisi pekerjaan yang mungkin berbeda.

Saran

Berdasarkan keterbatasan pada penelitian ini, berikut merupakan saran untuk penelitian selanjutnya:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan bisa meneliti dari kedua pihak, yaitu bawahan dan atasan. Hal tersebut untuk meminimalisir kemungkinan adanya bias dan subjektivitas pada penilaian variabel.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan bisa mencantumkan demografi responden agar bisa menilai apakah memungkinkan untuk terjadi bias gender, usia, jenjang pendidikan, atau lainnya yang bisa mempengaruhi jawaban dari responden.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan bisa meneliti pada wilayah lain yang memiliki budaya dan latar belakang yang berbeda. Kemudian penelitian selanjutnya juga diharapkan bisa meneliti pada perusahaan perbankan yang lain karena memungkinkan adanya kondisi pekerjaan yang berbeda.

REFERENSI

- Abu Bakar, H., & Connaughton, S. L. (2022). *Ethical leadership, perceived leader-member ethical communication and organizational citizenship behavior: development and validation of a multilevel model*. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(1), 96–110.
- Alshahrani, S. T., & Iqbal, K. (2021). *Influence of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Psychological Well-being*. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 299–312.
- Bateman T. S., & Organ D. W. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"*. *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). *Ethical and Unethical leadership: Exploring New Avenues for Future Research*. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616.
- 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.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). *Linking Ethical leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor*. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663.
- Cook, K. S. (2015). *Exchange: Social*. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (Second Ed, Vol. 8). Elsevier.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Diener, Suh, Lucas & Smith (1999).pdf. In *Psychological Bulletin* (Vol. 125, pp. 276–302).
- Easa, N. F., & Orra, H. El. (2021). *HRM practices and innovation: an empirical systematic review*. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, 1(1).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceive Organisational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dandisertasi ilmu manajemen* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0* (2nd ed.). Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. V. A., In'airat, M., & Paramaiah, C. (2022). *Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior*. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79–98.
- Hegarty, N., & Moccia, S. (2018). *Components of Ethical leadership and Their Importance in Sustaining Organizations Over the Long Term*. *Journal of Values-Based Leadership*, 11(1). <https://doi.org/10.22543/0733.111.1199>
- Homans, George C. (1958). *Social Behavior as Exchange*. *American Journal of Sociology*, 597-606
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). *Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being*. *Psychology Research and Behavior Management*, 655–664.
- Huppert, F. A. (2009). *Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences*. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), Javeed, T., & Farooqi, Y. A. (2013). *Impact of Transformational Leadership Style on Employees' Satisfaction and Well-Being with Working Conditions as Mediator*. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, August, 1–8.
- Kang, J. H., Ji, Y. H., Baek, W. Y., & Byon, K. K. (2020). *Structural relationship among physical self-efficacy, psychological well-being, and organizational citizenship behavior among hotel employees: Moderating effects of leisure-time physical activity*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 1–14.
- Katou, A. A. (2017). *How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 797–821.
- Khuong, M. N., & Nhu, N. V. Q. (2015). *The Effects of Ethical leadership and Organizational Culture towards Employees' Sociability and Commitment—A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam*. *Journal of Advanced Management Science*, October, 329–336. <https://doi.org/10.12720/joams.3.4.329-336>
- Nemr, M. A. A., & liu, Y. (2021). *The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism*. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>
- Organ, D. W. (1997). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*. *Human Performance* 10(2), 85-97

- Organ, D. W. (2009). *Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time. Human Performance* 37–41.
- 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*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Ryff, C. D. (1989). *Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being*. *Journal of Personality and Social Psychology* 1989, Vol. 57, No. 6, 1069-1081
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger. 2019. *Metode Penelitian untuk Bisnis I: Pendekatan Pengembangan-Keahlian 6th Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Seth, M., Sethi, D., Yadav, L. K., & Malik, N. (2022). *Is ethical leadership accentuated by perceived justice?: Communicating its relationship with organizational citizenship behavior and turnover intention. Corporate Communications*, 27(4), 705–723.
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). *The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. Management Decision*, 57(3), 583–605.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabet.
- Teimouri, H., Hosseini, S. H., & Ardeshiri, A. (2018). *The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company). Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3), 355–369.
- Vuong, B. N. (2022). *The impact of human resource management practices on service-oriented organizational citizenship behaviors : does positive psychological capital matter ? The impact of human resource management practices on service-oriented organizational citizenship behaviors : does positive psychological capital matter ? Cogent Psychology*, 9(1).
- 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>
- Yousaf, K., Abid, G., Butt, T. H., Ilyas, S., & Ahmed, S. (2019). *Impact of Ethical leadership and Thriving at Work on Psychological Well-Being of Employees: Mediating Role of Voice Behaviour. Business, Management and Education*, 17(2), 194–217