

Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan Komitmen Organisasi dalam Entitas Swasta: Peran Mediasi dari Persepsi Dukungan Organisasi

M. Fatih Rozzan Anggono ¹ Hengky Widhiandono ^{2*} Hermin Endratno ³ Dian Widyaningtyas ⁴

^{1, 2*, 3, 4} Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Indonesia

Email: fatihrozzan45@gmail.com, hengkywidhiandono@ump.ac.id, herminendratno@ump.ac.id, dianoer@gmail.com

RIWAYAT ARTIKEL

Disubmit : Juni 25, 2026
Ditinjau : Juli 01, 2026
Direvisi : Juli 06, 2026
Diterima : Juli 09, 2026
Diterbitkan : Juli 10, 2026

Pernyataan Konflik Kepentingan:

Para penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan apa pun yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan komitmen organisasi dengan persepsi dukungan organisasi (POS) sebagai variabel mediasi.

Metode: Pendekatan penelitian yang digunakan merupakan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan PT Tabura Gentry Nusantara yang berjumlah 250 orang. Dengan menggunakan teknik non-probability sampling melalui pendekatan accidental sampling, diperoleh sampel aktual sebanyak 123 responden untuk memenuhi syarat kecukupan data. Pengumpulan data dilakukan secara langsung melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.

Hasil dan Pembahasan: Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Di sisi lain, persepsi dukungan organisasi (POS) terbukti secara empiris berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan etis terhadap OCB maupun komitmen organisasi.

Implikasi: Implikasi bagi manajer PT Tabura Gentry Nusantara adalah bahwa penerapan kepemimpinan etis perlu dioptimalkan tidak hanya sebagai perilaku normatif pemimpin, tetapi juga diwujudkan dalam bentuk dukungan nyata yang dirasakan karyawan (persepsi dukungan organisasi/POS), mengingat kepemimpinan etis tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Manajer perlu memperkuat praktik kepemimpinan yang berintegritas, adil, dan transparan karena terbukti mampu meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), sekaligus memastikan adanya kebijakan dan praktik organisasi yang menunjukkan perhatian, penghargaan, dan dukungan terhadap karyawan.

Originalitas: Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai peran mediasi persepsi dukungan organisasi (POS) dalam hubungan antara kepemimpinan etis, perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), dan komitmen organisasi pada karyawan PT Tabura Gentry Nusantara, Bantul, Yogyakarta.

Kata Kunci: kepemimpinan etis; perilaku kewarganegaraan organisasi; komitmen organisasi; persepsi dukungan organisasi.

1. Pendahuluan

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi saat ini dituntut untuk mencapai kinerja tinggi sekaligus menumbuhkan perilaku karyawan yang mendukung keberlanjutan perusahaan. Salah satu perilaku yang dinilai penting dalam mendukung efektivitas organisasi adalah perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), yaitu perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas formal dan memberikan kontribusi positif bagi lingkungan kerja. Perilaku ini tercermin melalui kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Demikian pula dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan, karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan rasa memiliki, keterlibatan emosional, dan keinginan untuk berkontribusi lebih bagi kemajuan organisasi. Dengan demikian, OCB dan komitmen karyawan sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kerja dan daya saing perusahaan.

Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan komitmen organisasi merupakan dua komponen vital yang meningkatkan efektivitas dan daya tahan kinerja organisasi. Kedua faktor ini dibentuk tidak hanya oleh atribut pribadi tetapi juga oleh pendekatan kepemimpinan yang digunakan di dalam perusahaan. Kepemimpinan etis, yang dicirikan oleh cita-cita moral, kejujuran, keadilan, dan perilaku teladan dalam tindakan serta pengambilan keputusan, merupakan gaya kepemimpinan yang diakui untuk mendorong perilaku di luar peran dan loyalitas karyawan (Li, 2024; Taamneh *et al.*, 2024). Melalui kepemimpinan etis, seorang pemimpin dapat membangun budaya organisasi yang mengutamakan keadilan, transparansi, dan rasa saling percaya. Hal ini memotivasi karyawan untuk secara sukarela berpartisipasi dalam kegiatan di luar tanggung jawab resmi mereka, termasuk membantu kolega dan meningkatkan kontribusi mereka bagi organisasi. Selain itu, penerapan kepemimpinan etis berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasi karena karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, sehingga menumbuhkan hubungan emosional yang lebih mendalam dengan perusahaan. Akibatnya, semakin efektif pelaksanaan kepemimpinan etis, semakin tinggi tingkat OCB dan komitmen karyawan (Adawiyah *et al.*, 2022).

Teori Pembelajaran Sosial (Social Learning Theory/SLT) oleh Albert Bandura (1977) dapat dijadikan dasar untuk memahami pengaruh kepemimpinan etis terhadap OCB. SLT menyatakan bahwa manusia memperoleh pengetahuan bukan hanya melalui pengalaman langsung (*trial and error*), tetapi juga melalui pengamatan terhadap perilaku orang lain. Dalam lingkungan organisasi, karyawan sering meniru tindakan para pemimpin yang mereka amati, terutama ketika perilaku tersebut dianggap efektif atau diperkuat secara positif. Oleh karena itu, pemimpin etis memiliki peran penting sebagai *role model* yang dapat memengaruhi pembentukan sikap dan perilaku etis karyawan. Melalui proses melihat, meniru, dan menginternalisasi nilai-nilai yang ditunjukkan pemimpin, terbentuklah pola perilaku kolektif yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang berintegritas dan berkelanjutan.

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas pengaruh kepemimpinan etis terhadap OCB menunjukkan hasil yang belum konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad (2021) dan Huang (2021) menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan etis mampu mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku di luar tugas formalnya demi mendukung organisasi. Namun, penelitian Qing (2020) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut. Selanjutnya, SET juga mendasari pengaruh kepemimpinan etis terhadap

komitmen organisasi. Dalam perspektif SET, perlakuan yang adil dari pemimpin mendorong karyawan untuk membalas dengan sikap positif, seperti meningkatnya loyalitas dan komitmen. Selain itu, berdasarkan SLT, pemimpin etis berperan sebagai teladan yang ditiru oleh karyawan, sehingga nilai-nilai etika yang ditunjukkan akan diinternalisasi dan memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi (Amalia *et al.*, 2021).

Berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian Ahmad (2021) dan Islam *et al.*, (2024) menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karena pemimpin yang menjunjung nilai etika mampu meningkatkan kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Namun, penelitian Muchsinati *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen organisasi masih memerlukan kajian lebih lanjut dalam konteks dan karakteristik organisasi yang berbeda.

Variabel lain yang menghubungkan kepemimpinan etis dengan OCB dan komitmen organisasi adalah Perceived Organisational Support (POS). POS menunjukkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memprioritaskan kesejahteraan mereka. Kepemimpinan etis, yang dicirikan oleh keadilan, integritas, dan kesejahteraan karyawan, meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang substansial, mereka biasanya merespons dengan menunjukkan perilaku di luar peran, seperti OCB, serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, POS berpotensi menjadi mediator yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap munculnya perilaku positif OCB dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Junita *et al.*, 2022). Penelitian Anggita *et al.*, (2024) membuktikan bahwa POS memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan, namun penelitian tersebut belum menguji peran kepemimpinan etis dalam membentuk POS serta dampaknya terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memperluas model hubungan tersebut dalam konteks perusahaan swasta di Indonesia.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Makumbe (2025) yang dilakukan di Zimbabwe, dengan objek penelitian pada PT Tabura Gentry Nusantara yang beroperasi di Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia. Replikasi penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali hasil penelitian sebelumnya sekaligus memperluas validitas temuan dalam konteks negara yang berbeda. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkuat generalisasi hasil penelitian terkait kesenjangan empiris dan kesenjangan konteks. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengadopsi model penelitian terdahulu, tetapi juga menyesuaikannya dengan karakteristik lingkungan organisasi di Indonesia.

Bagian selanjutnya dari artikel ini disusun sebagai berikut. Bagian 2 memaparkan tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis. Bagian 3 memaparkan metode dan desain penelitian. Bagian 4 memaparkan pembahasan. Bagian 5 berisi kesimpulan dan rekomendasi.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Social Learning Theory (SLT)

Penelitian ini didasarkan pada Social Learning Theory yang dikemukakan oleh Bandura (1977). Teori ini menyatakan bahwa orang belajar dari satu sama lain melalui observasi dan pemodelan. Sebagai pendukung hal ini, Huang (2022) menyatakan bahwa Social Learning Theory menekankan bahwa perilaku baru dapat diperoleh melalui pengamatan dan peniruan terhadap orang lain. Dengan demikian, dalam organisasi, karyawan belajar dari panutan melalui observasi, imitasi, dan pemodelan. Ketika orang mengamati perilaku yang disukai, mereka juga meniru perilaku tersebut. Secara umum, untuk memahami perilaku tersebut, individu cenderung meniru panutan yang kredibel dan menarik (Bedi, 2016). Ini menyiratkan bahwa pemimpin etis menjadi panutan yang menarik jika menunjukkan integritas, transparansi, dan kepedulian, serta mengembangkan standar moral yang tinggi bagi diri mereka sendiri dan orang lain. Oleh karena itu, karyawan dapat meniru dan menginternalisasi karakteristik yang disukai dari pemimpin etis yang menjadi panutan mereka. Oleh karena itu, teori ini dapat diterapkan dalam penelitian ini karena secara jelas menjelaskan bagaimana para pemimpin yang beretika membentuk perilaku para pengikutnya.

2.1.2 Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis (Ethical Leadership/EL) didefinisikan sebagai perwujudan perilaku yang sesuai dengan norma melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan yang etis (Hsieh *et al.*, 2023). Kepemimpinan etis terdiri atas dua dimensi utama, yaitu moral person dan moral manager. Sebagai moral person, pemimpin menunjukkan karakteristik seperti integritas, kejujuran, dan ketepatan. Sebagai moral manager, pemimpin menjadi teladan perilaku etis serta menggunakan penghargaan dan disiplin untuk mendorong perilaku yang sesuai dengan standar etika organisasi (Cheng *et al.*, 2022). Pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk dan memelihara budaya etis organisasi karena mereka menjadi panutan dalam menetapkan standar perilaku yang diharapkan. Ketika pemimpin secara konsisten menerapkan nilai-nilai etika dalam tindakan dan pengambilan keputusan, karyawan cenderung meniru perilaku tersebut sehingga mendorong terbentuknya lingkungan organisasi yang lebih etis (Meng *et al.*, 2023).

2.1.3 Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Organizational Citizenship Behaviour/OCB) merupakan konsep yang diperkenalkan pada tahun 1983 (Liu *et al.*, 2024). Frasa ini merujuk pada tindakan sukarela karyawan yang berada di luar tanggung jawab resmi mereka dan tidak diakui secara formal dalam kerangka organisasi (Asgari *et al.*, 2020). Karena merupakan perilaku sukarela, OCB tidak dapat dipaksakan melalui peran atau deskripsi pekerjaan. Penelitian sebelumnya mengidentifikasi lima dimensi OCB yaitu sebagai berikut: Sportsmanship (kemampuan karyawan untuk mentolerir komplikasi dan masalah pekerjaan yang tak terhindarkan tanpa keberatan; Asgari *et al.*, 2020), Civic Virtue (karyawan secara aktif dan bertanggung jawab berpartisipasi dalam kegiatan publik organisasi; Liu *et al.*, 2024), Courtesy (perilaku sopan karyawan yang mencegah masalah di tempat kerja, termasuk

membantu dan menolong orang lain untuk mencegah masalah; Liu *et al.*, 2024). Conscientiousness (Perilaku yang membimbing seseorang dalam menjalankan tugasnya melebihi tingkat yang diharapkan Asgari *et al.*, (2020), dan Altruism (Karyawan yang tanpa pamrih peduli dan membantu orang lain (Liu *et al.*, 2024). Seluruh dimensi tersebut menunjukkan bahwa OCB berkontribusi pada efisiensi penggunaan sumber daya organisasi yang terbatas, sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Arshad, 2021).

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi (Organizational commitment/OC) berkaitan dengan evaluasi keselarasan antara nilai dan keyakinan individu dengan nilai dan keyakinan organisasi (Singh *et al.*, 2019). Kotzé *et al.*, (2020), dalam Singh *et al.*, (2019), menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap atau kondisi psikologis yang mendefinisikan hubungan karyawan dengan pemberi kerja, sehingga memengaruhi pilihan mereka untuk tetap bersama perusahaan atau meninggalkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara nilai dan pandangan individu dengan nilai dan pandangan organisasi akan mendorong keterikatan terhadap organisasi. Intinya, seorang karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap produktivitas organisasi apabila memiliki keterikatan dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi tempat ia bekerja. Selain itu, pemimpin yang beretika juga bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu merangsang komitmen karyawan (Wal *et al.*, 2020).

Meyer *et al.*, (1991) mengidentifikasi tiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif (affective commitment), komitmen berkelanjutan (continuance commitment), dan komitmen normatif (normative commitment). Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan penuh karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka bertahan karena memiliki rasa memiliki dan rasa loyal. Sementara itu, komitmen berkelanjutan mencerminkan kesadaran karyawan mengenai biaya, risiko, dan konsekuensi ekonomi yang harus ditanggung apabila mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Terakhir, komitmen normatif menggambarkan perasaan wajib atau tanggung jawab moral karyawan untuk tetap bertahan dan setia pada organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1991, 1997). Seorang karyawan memilih untuk tetap berada di organisasi karena memiliki perasaan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi tempat ia bekerja (Oyewobi *et al.*, 2019).

2.1.5 Persepsi Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi yang dirasakan atau perceived organizational support (POS) didefinisikan sebagai keyakinan individu bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan serta masa depan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Ketika organisasi memberikan perhatian, dukungan, dan penghargaan kepada karyawan, karyawan akan merasa dihargai dan lebih terikat pada organisasi. Perasaan dihargai tersebut dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Kondisi ini juga dapat meningkatkan produktivitas, perilaku kewarganegaraan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi karyawan (Asgari *et al.*, 2020). Selain itu, faktor seperti keadilan, dukungan supervisor, praktik sumber daya manusia, dan kepemimpinan etis berperan penting dalam membentuk persepsi dukungan organisasi (Tan, 2019).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Kepemimpinan Etis dan Komitmen Organisasi

Sikap karyawan, seperti komitmen organisasi, dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan etis (Zagenczyk *et al.*, 2021). Hal ini dimungkinkan karena kepemimpinan etis dapat membentuk hubungan yang lebih baik dengan karyawan karena mereka peduli, dapat dipercaya, dan membuat keputusan yang adil (Cheung, 2013). Semua ini dapat mengarah pada pengembangan rasa kewajiban terhadap organisasi dan tujuannya. Sejalan dengan ini, Bedi (2016) berpendapat bahwa kepemimpinan etis menjadi menarik bagi pengikutnya melalui ciri-ciri perilaku pemimpin, seperti integritas. Dengan menunjukkan karakteristik yang disukai, kepemimpinan etis memengaruhi pengikut untuk mengembangkan keterikatan pada organisasi dan tujuannya. Setelah karyawan terikat pada suatu organisasi, mereka akan menunjukkan upaya kerja yang lebih baik. Penelitian sebelumnya telah membuktikan pengaruh positif antara kepemimpinan etis dan komitmen organisasi (Lotfi, 2018; Qing, 2020). Temuan tersebut didukung oleh penelitian Santiago-Torner (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

H1: *Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi.*

2.2.2 Kepemimpinan Etis dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Para peneliti biasanya mengaitkan kepemimpinan etis dengan atribut seperti kejujuran, keadilan, motivasi altruistik, dan kepercayaan. Kepemimpinan etis menunjukkan dedikasi terhadap praktik etis di tempat kerja dan mencontohkan perilaku etis bagi orang lain dengan memantau serta memberikan sanksi atas pelanggaran norma etika (Huang, 2021). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini dapat dikaitkan dengan sikap organisasi yang positif (Fu *et al.*, 2020). Menurut Social Exchange Theory, jika karyawan merasa bahwa para pimpinan mengutamakan kepentingan organisasi dan karyawan, mereka cenderung membalas budi dengan menunjukkan tingkat diskresioner yang tinggi di dalam organisasi (Huang, 2022).

Sebagai pendukung hal ini, Fu *et al.*, (2020) berpendapat bahwa karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan etis menunjukkan perilaku positif, kemauan untuk berperilaku sebagai warga negara organisasi, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini karena dukungan dari kepemimpinan etis dapat menanamkan rasa memiliki terhadap organisasi. Penelitian sebelumnya telah menetapkan hubungan positif antara kepemimpinan etis dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Arshad, 2021). Temuan penelitian tersebut diperkuat oleh penelitian Li (2024) dan Taamneh *et al.*, (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi di institusi pendidikan tinggi, terutama ketika pemimpin menunjukkan empati yang tinggi terhadap para bawahan.

H2: *Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.*

2.2.3 Kepemimpinan Etis dan Persepsi Dukungan Organisasi

Wal *et al.*, (2020) berpendapat bahwa kepemimpinan etis merupakan kepemimpinan yang dilakukan oleh orang-orang dan manajer yang bermoral. Oleh karena itu, mereka dapat menggunakan sifat perilaku mereka untuk memengaruhi secara positif persepsi karyawan dalam suatu organisasi (Tan,

2019) melalui penciptaan iklim etis. Iklim tersebut dikaitkan dengan penciptaan kebijakan yang mendukung penyediaan sumber daya bagi karyawan, keadilan, dan transparansi. Jika karyawan merasa bahwa iklim dan budaya etis ada dalam suatu organisasi, mereka dapat memandang organisasi tersebut sebagai organisasi yang suportif. Bedi (2016) menyatakan bahwa persepsi positif terhadap organisasi juga dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi menghargai dan peduli terhadap karyawannya (Giao *et al.*, 2020). Hal ini dapat dicapai jika manajer organisasi mengakui upaya karyawan melalui penghargaan yang adil serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian sebelumnya telah menetapkan hubungan positif antara kepemimpinan etis dan persepsi dukungan organisasi (Bedi, 2016). Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Dawwas *et al.*, (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi. Selain itu, Riani *et al.*, (2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi.

H3: *Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi*

2.2.4 Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi

Persepsi dukungan organisasi (POS) merupakan penentu penting bagi komitmen organisasi. Zagenczyk *et al.*, (2021) menyatakan bahwa ketika karyawan menganggap perusahaan mereka menawarkan lingkungan kerja yang membantu dan menyenangkan, mereka cenderung mengembangkan emosi positif yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan menunjukkan bahwa organisasi menghargai dan memenuhi kebutuhan sosial-emosional karyawan di tempat kerja (Cheung, 2013). Hal ini dapat menumbuhkan hubungan emosional yang kuat antara personel dan organisasi, sehingga meningkatkan komitmen organisasi terhadap personel tersebut (Giao *et al.*, 2020). Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi (Perceived Organizational Support/POS) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan. Ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, tingkat keterikatan emosional terhadap organisasi akan meningkat (Anggita *et al.*, 2024). Selain itu, POS juga terbukti mengurangi respons psikologis dan psikosomatik negatif pada karyawan, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan mereka terhadap entitas tersebut (Giao *et al.*, 2020). Sejalan dengan hal tersebut, berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara POS dan komitmen organisasi (Albalawi *et al.*, 2019; Arasanmi *et al.*, 2019).

H4: *Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*

2.2.5 Persepsi Dukungan Organisasi dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Teori dukungan organisasi (Organizational Support Theory) memperkuat korelasi antara persepsi dukungan yang diterima karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Teori ini menyoroti hubungan timbal balik yang berkembang ketika karyawan menyadari bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka (Kurtessis *et al.*, 2017). Ketika karyawan melihat bahwa organisasi menghargai kerja sama serta memprioritaskan kesejahteraan dan masa depan mereka, perilaku diskresioner atau tindakan sukarela di tempat kerja akan meningkat (Asgari *et al.*, 2020). Secara teoritis, Social Exchange Theory atau Teori Pertukaran Sosial memiliki peran signifikan dalam menjelaskan hubungan ini (Dominic *et al.*, 2021).

Berdasarkan prinsip pertukaran sosial, tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi akan memengaruhi bagaimana karyawan memberikan timbal balik secara positif. Bantuan dan perhatian organisasi yang substansial akan mendorong karyawan untuk membalasnya melalui tindakan nyata, salah satunya melalui perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) demi kemajuan perusahaan. Hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi juga didukung oleh penelitian Firmansyah *et al.*, (2022) dan Kao *et al.*, (2023), yang menemukan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih tinggi. Sejalan dengan temuan tersebut, Hsieh *et al.*, (2022) juga menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi.

H5: *Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.*

2.2.6 Peran mediasi dari persepsi dukungan organisasi

Beberapa penelitian telah mengkonfirmasi peran mediasi POS dalam penelitian sikap karyawan (Cheung, 2013; Giao *et al.*, 2020; Jehanzeb, 2020). Bukti ini menegaskan peran POS yang penting dalam memengaruhi hasil organisasi, seperti komitmen dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Dalam sebuah organisasi, karyawan memandang perlakuan yang adil dari kepemimpinan secara positif. Ini menyiratkan bahwa jika karyawan secara positif mengevaluasi motif baik para pemimpin etis terhadap mereka, mereka dapat mengembangkan keterikatan pada organisasi (Cheung, 2013). Karyawan dapat mengembangkan rasa kewajiban untuk bekerja demi hasil yang positif dalam organisasi mereka (Giao *et al.*, 2020). Ini menyiratkan bahwa sikap kerja dan komitmen organisasi dapat dipupuk. Di sisi lain, ketika dukungan organisasi yang dirasakan tinggi, pertukaran sosial dapat berkembang, di mana seorang karyawan mungkin merasa berkewajiban untuk membalas dukungan yang dirasakan tinggi dan para pemimpin yang beretika. Karyawan dapat menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi melalui tindakan positif para pemimpin yang beretika. Hasil temuan Makumbe (2025) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi (POS) memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dengan perilaku kewarganegaraan organisasi dan komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi dan komitmen organisasi melalui peningkatan persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi.

H6a: *Persepsi dukungan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen organisasi.*

H6b: *Persepsi dukungan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku kewarganegaraan organisasi.*

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi dan Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 250 personel yang bekerja di pabrik dan kantor PT Tabura Genti Nusantara, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah accidental sampling karena responden tersebar di beberapa divisi serta memiliki jadwal kerja yang berbeda, sehingga probability sampling sulit diterapkan. Penentuan ukuran sampel mengacu pada pendekatan rule of thumb dari Hair *et al.*, (2022) dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM), yaitu minimal 5–10 kali jumlah indikator penelitian. Dengan total 20 indikator, jumlah sampel minimal

yang diperlukan adalah 100 responden. Untuk meningkatkan akurasi dan keandalan hasil analisis, penelitian ini menggunakan 123 responden sebagai sampel.

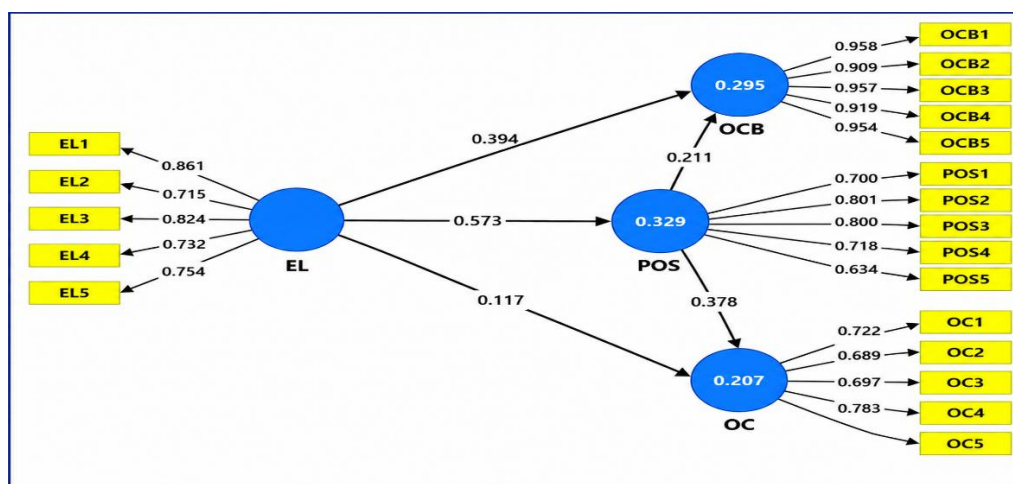
Pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan menyebarkan kuesioner dalam bentuk hardcopy kepada seluruh responden penelitian. Setiap pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pendekatan ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel yang kompleks secara simultan. Selain itu, SEM-PLS dinilai sesuai untuk penelitian dengan model struktural yang melibatkan variabel laten dan indikator reflektif.

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Variabel kepemimpinan etis mengacu pada indikator yang dikembangkan oleh Zappalà *et al.*, (2020), sedangkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Podsakoff (2000). Variabel komitmen organisasi diukur berdasarkan indikator Patiar & Wang (2016), sementara persepsi dukungan organisasi (POS) mengacu pada indikator yang dikembangkan oleh Eisenberger *et al.*, (1986). Selain itu, model penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Makumbe, (2025) dengan penyesuaian pada konteks penelitian di Indonesia

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Analisis

Pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) digunakan dengan memanfaatkan SmartPLS 4 untuk mengevaluasi hipotesis penelitian. Hasilnya diilustrasikan pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1, Path Relationship, Sumber: Output Smart PLS 4

4.1.1 Reliability dan Validity

Gambar 1 menunjukkan indikator reliabilitas. Jika muatan indikator reflektif lebih tinggi dari 0,5, item tersebut merupakan pengukuran yang baik untuk konstruk laten (Hulland, 1999). Dengan demikian, semua muatan indikator melebihi 0,5.

Tabel 1. Demografi Responden

Identitas	Informasi	Frekuensi	Presentasi
Divisi	Produksi	28	22,8%
	Mekanik	13	10,6%
	Packing	11	8,9%
	Operator	10	8,1%
	Gudang	9	7,3%
	Mixing	8	6,5%
	Counter	5	4,1%
	Supervisor	1	0,8%
	Senopati	1	0,8%
	Admin	9	7,3%
	Staff HRD	1	0,8%
	HRD	1	0,8%
	Finance Staff	3	2,4%
	Marketing	8	6,5%
	Digital Marketing	5	4,1%
	Research and Development	1	2,4%
	GA dan Delivery		
	Kebersihan	3	1,6%
	Keamanan	2	3,3%
		4	0,8%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	99	80,5%
	Perempuan	24	19,5%
Umur	<20 Tahun	28	22,8%
	20-25 Tahun	55	44,7%
	26-30 Tahun	30	24,4%
	31-35 Tahun	10	8,1%
	>35 Tahun	-	0,0%
Masa Kerja	<1 Tahun	60	48,8%
	1-3 Tahun	33	26,8%
	4-6 Tahun	30	24,4%
	>6 Tahun	-	0,0%
Status	Menikah	50	40,7%
	Belum Menikah	73	59,3%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	90	73,2%
	Strata 1/S1	19	15,4%
	Diploma 4/D4	2	1,6%
	Diploma 3/D3	8	6,5%
	Lainnya	4	3,3%

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 2. Reliabilitas menunjukkan konsistensi internal. Penelitian ini menggunakan Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha untuk menilai reliabilitas dan konsistensi internal. Gefen *et al.*, (2000) menyatakan bahwa nilai CR minimal 0,7 menunjukkan reliabilitas konsistensi internal yang memadai. Hair *et al.*, (2021) menyarankan bahwa nilai Cronbach Alpha (α) yang lebih besar dari 0,6 secara luas dianggap diinginkan dalam penelitian untuk menunjukkan reliabilitas konsistensi internal. Nilai ambang Cronbach's Alpha dan Composite Reliability terpenuhi. Reliabilitas konvergen mengacu pada tingkat di mana suatu pengukuran menunjukkan korelasi positif dengan pengukuran alternatif dari konstruk yang sama (Hair *et al.*, 2021). Varians rata-rata yang dihitung digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas konvergen. AVE harus melebihi 0,5.

Tabel 2. Factor score; alpha, average variance extracted dan composite reliability

Variabel	Indikator	Factor Loadings	Cronbach's Alpha	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability
X	Kepemimpinan Etis		0.837	0.607	0.885
KE 1	Pimpinan saya mendengarkan apa yang disampaikan karyawan.	0.861			
KE 2	Pimpinan saya mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika.	0.715			
KE 3	Pimpinan saya mengutamakan kepentingan karyawan.	0.824			
KE 4	Pimpinan saya membuat keputusan yang adil dan seimbang	0.732			
KE 5	Pimpinan saya bersikap transparan dalam setiap keputusan yang diambil	0.754			
Y1	Perilaku Kewarganegaraan Organisasi		0.996	0.880	0.974
PKO 1	Saya dengan sukarela membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan	0.958			
PKO 2	Saya berusaha menghindari timbulnya masalah dengan rekan kerja	0.909			
PKO 3	Saya selalu mengikuti perkembangan dan perubahan di dalam organisasi.	0.957			
PKO 4	Saya menaati aturan organisasi meskipun tidak diawasi	0.912			
PKO 5	Saya dengan sukarela membantu menjaga citra positif organisasi	0.954			
Y2	Komitmen Organisasi		0.705	0.524	0.814
KO 1	Saya merasa memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi atau perusahaan ini.	0.722			
KO 2	Saya bangga memberitahu orang lain bahwa saya bekerja di organisasi ini	0.689			
KO 3	Saya bersedia bekerja di organisasi ini hingga masa pensiun.	0.697			
KO 5	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk terus berkontribusi bagi organisasi atau perusahaan ini	0.783			
M	Persepsi Dukungan Organisasi		0.783	0.538	0.853
PDO 1	Organisasi/perusahaan ini bangga atas pencapaian saya.	0.700			
PDO 2	Organisasi/perusahaan ini peduli terhadap kesejahteraan saya	0.801			
PDO 3	Organisasi/perusahaan ini menunjukkan perhatian terhadap saya sebagai karyawan	0.800			
PDO 4	Organisasi/perusahaan ini menghargai kontribusi saya bagi organisasi/perusahaan	0.718			
PDO 5	Organisasi atau perusahaan ini memberikan bantuan ketika saya menghadapi kesulitan kerja	0.634			

Sumber: Output Smart PLS 4

Tabel 3. Discriminant Validity

	Kepemimpinan etis	Komitmen organisasi	Perilaku kewarganegaraan organisasi	Persepsi dukungan organisasi
Kepemimpinan etis	0.779			
Komitmen organisasi	0.334	0.724		
Perilaku kewarganegaraan organisasi	0.515	0.495	0.938	
Persepsi dukungan organisasi	0.573	0.445	0.437	0.734

Sumber: Output Smart PLS 4

4.1.2 Discriminant validity

Tabel 3. Validitas diskriminan dapat dievaluasi menggunakan kriteria Fornell-Larcker (Hair *et al.*, 2021). Metode ini mengevaluasi akar kuadrat dari nilai varians rata-rata yang diekstrak (AVE); setiap konstruk harus menunjukkan korelasi yang lebih besar dengan dirinya sendiri daripada dengan konstruk lain (Hair *et al.*, 2021).

Tabel 4. Path coefficient dan probability values

Hypotesis	Path	Path Coefficient	P-Values	Keputusan
H1	KE → KO	0.117	0.269	Ditolak
H2	KE → PKO	0.394	0.000	Diterima
H3	KE → PDO	0.573	0.000	Diterima
H4	PDO → KO	0.378	0.000	Diterima
H5	PDO → PKO	0.211	0.018	Diterima

Sumber: Output Smart PLS 4

4.1.3 Efek Langsung

Tabel 4. Menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, dibuktikan dengan nilai β sebesar 0,117 dan nilai p sebesar 0,269. Selain itu, kepemimpinan etis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi, dengan nilai β sebesar 0,394 dan $p = 0,000$. Kepemimpinan etis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan, dengan nilai β sebesar 0,573 dan $p = 0,000$. Lebih lanjut, dukungan organisasi yang dirasakan memberikan pengaruh positif dan substansial terhadap komitmen organisasi, dengan nilai β sebesar 0,378 dan $p = 0,000$. Pada akhirnya, dukungan organisasi yang dirasakan memberikan pengaruh positif dan substansial terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi, dengan nilai β sebesar 0,211 dan $p = 0,018$.

Tabel 5. Efek Mediasi dari Persepsi dukungan organisasi

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistic	P-Values
KE → PDO → KO	0.217	0.225	0.057	3.779	0.000
KE → PDO → KO	0.121	0.123	0.051	2.370	0.018

Sumber: Output Smart PLS 4

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi (POS) berfungsi sebagai variabel mediasi yang valid dalam model penelitian ini. Pertama, pada pengujian H6a, POS terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan komitmen organisasi ($b = 0,121$; $p = 0,018$). Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku etis pemimpin terlebih dahulu menumbuhkan rasa dihargai dalam diri karyawan, yang kemudian mendorong mereka untuk memberikan kontribusi sukarela di luar peran formal (OCB). Kedua, pada pengujian H6b, POS juga terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan OCB dengan nilai yang lebih kuat ($b = 0,217$; $p = 0,000$). Mengingat pengaruh langsung kepemimpinan etis terhadap komitmen yang tidak signifikan, kehadiran POS di sini bertindak sebagai mediator penuh (full mediation). Artinya, kepemimpinan etis tidak dapat langsung mengikat loyalitas karyawan, melainkan harus diwujudkan terlebih dahulu dalam bentuk dukungan dan kebijakan organisasi yang nyata agar komitmen emosional karyawan dapat terbentuk. Oleh karena itu, hipotesis H6a dan H6b dalam penelitian ini sepenuhnya diterima.

Tabel 6 R-Square

	R- Square	R-Square Adjusted
KO	0.207	0.197
PKO	0.295	0.284
PDO	0.329	0.323

Sumber: Output Smart PLS 4

Tabel 6. Menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R-Squared) untuk dukungan organisasi yang dirasakan adalah 0,329. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis menyumbang 32,9% dari dukungan organisasi yang dirasakan, dengan 67,1% lainnya dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai ini dianggap moderat.

Nilai R-squared untuk komitmen organisasi adalah 0,207, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan dukungan organisasi yang dirasakan menyumbang 20,7% terhadap komitmen organisasi, dengan sisa 79,3% disebabkan oleh variabel eksternal yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai ini dianggap tidak memadai.

Nilai R-squared untuk perilaku kewarganegaraan organisasi adalah 0,295, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan dukungan organisasi yang dirasakan menyumbang 29,5% dari varians pada variabel penelitian ini yang terkait dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, dengan sisa 70,5% disebabkan oleh faktor eksternal yang tidak tercakup dalam model penelitian. Skor ini menunjukkan bahwa pengaruh yang dihasilkan berada dalam kisaran rendah hingga mendekati moderat. Hair *et al.*, (2021) menyatakan bahwa nilai R-squared 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,50 menunjukkan model yang moderat, dan 0,25 mencerminkan model yang lemah. Selanjutnya, Chin (1998) menyatakan bahwa nilai R-Square sebesar 0,19 masih dapat diterima dalam penelitian PLS-SEM. Oleh karena itu, nilai R-Square dalam penelitian ini masih dapat diterima karena berada dalam kategori lemah hingga sedang yang umum ditemukan dalam penelitian sosial.

Tabel 7. Model-fit SRMR

Saturated Model	Estimated Model
0.076	0.094

Sumber: Output Smart PLS 4

Tabel 7. Nilai Standardised Root Mean Square Residual (SRMR) untuk model penelitian, sebagaimana ditentukan oleh uji kecocokan model, merupakan 0,094. Angka ini berada di bawah ambang batas maksimum 0,10, yang menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat kecocokan yang memuaskan dan sesuai untuk penelitian lebih lanjut.

Dalam metodologi Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM), penilaian kecocokan model sebagian besar menggunakan nilai SRMR sebagai metrik utama. Hair *et al.*, (2021) menyatakan bahwa skor SRMR sebesar 0,10 menandakan kecocokan model yang dapat diterima. Henseler, (2014) menegaskan bahwa nilai SRMR di bawah 0,08 menandakan model yang kuat, meskipun nilai di bawah 0,10 dianggap dapat diterima dalam penelitian PLS-SEM

Nilai Normed Fit Index (NFI) untuk penelitian ini tidak tersedia (n/a) dalam laporan SmartPLS. NFI merupakan indeks yang digunakan untuk menilai kesesuaian model dengan membandingkan model yang diusulkan dengan model nol. Menurut Hair *et al.*, (2021), dalam pendekatan PLS-SEM, nilai NFI tidak selalu menjadi indikator utama dalam mengevaluasi fit model dan, dalam beberapa kasus, tidak ditampilkan dalam hasil analisis. Dengan demikian, ketidaktersediaan nilai NFI dalam penelitian ini tidak memengaruhi kelayakan model karena evaluasi fit model telah diwakili oleh indikator SRMR.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan etis terhadap Komitmen organisasi

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0,117$; $p = 0,269 > 0,05$). Oleh karena itu, hipotesis ditolak. Menurut Social Learning Theory Bandura (1977), pemimpin yang menunjukkan perilaku etis harus bertindak sebagai panutan bagi karyawan, mempromosikan sikap positif, serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Namun demikian, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku etis pemimpin tidak secara langsung meningkatkan komitmen emosional karyawan terhadap perusahaan. Dalam penelitian ini terjadi efek mediasi penuh, di mana kepemimpinan etis lebih meningkatkan POS dan dampaknya terhadap komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi tidak selalu substansial dan sering kali dimoderasi oleh faktor lain, termasuk kepercayaan dan dukungan organisasi (Ahmad, 2021).

4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan etis terhadap Perilaku kewarganegaraan organisasi

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi ($\beta = 0,394$; $p = 0,000 < 0,05$), sehingga memvalidasi hipotesis. Menurut Teori Pembelajaran Sosial, karyawan cenderung meniru perilaku pemimpin yang mereka anggap sebagai panutan. Pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, dan akuntabilitas akan menginspirasi karyawan untuk terlibat dalam perilaku konstruktif, termasuk menjadi sukarelawan, membantu kolega, dan meningkatkan kontribusi mereka bagi organisasi (Bandura, 1977). Temuan ini menguatkan penelitian lain yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis secara positif memengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi (Arshad, 2021; Huang, 2021).

4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan etis terhadap Persepsi dukungan organisasi

Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memberikan pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap persepsi dukungan organisasi ($\beta = 0,573$; $p = 0,000 < 0,05$), sehingga memvalidasi hipotesis. Secara teori, perilaku kepemimpinan etis akan memengaruhi kesan karyawan terhadap

organisasi. Pemimpin yang menunjukkan belas kasih dan keadilan akan menanamkan pada karyawan rasa bahwa perusahaan menghargai dan mendukung mereka. Temuan ini menguatkan penelitian lain yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis secara positif memengaruhi persepsi dukungan organisasi (Islam, 2021; Islam *et al.*, 2024).

4.2.4 Pengaruh Persepsi dukungan organisasi terhadap Komitmen organisasi

Temuan menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara positif dan signifikan memengaruhi komitmen organisasi ($\beta = 0,378$; $p = 0,000 < 0,05$), sehingga memvalidasi hipotesis. Karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi akan menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen emosional yang lebih tinggi terhadap organisasi tersebut. Hal ini mendorong kesetiaan dan komitmen untuk terus berafiliasi dengan organisasi. Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara positif memengaruhi komitmen organisasi (Firmansyah *et al.*, 2022; Kao *et al.*, 2023).

4.2.5 Pengaruh Persepsi dukungan organisasi terhadap Perilaku kewarganegaraan organisasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara positif dan signifikan memengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi ($\beta = 0,211$; $p = 0,018 < 0,05$), sehingga memvalidasi hipotesis. Karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi cenderung melakukan perilaku baik sebagai bentuk timbal balik, termasuk membantu rekan kerja dan terlibat dalam kegiatan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perilaku baik berfungsi sebagai bentuk timbal balik, yang dicontohkan dengan membantu rekan kerja dan terlibat aktif dalam tugas-tugas organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara positif memengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi (Sarwar *et al.*, 2020).

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (organizational citizenship behavior atau OCB). Namun, kepemimpinan etis tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support atau POS) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, POS berpengaruh positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Terakhir, POS terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap OCB maupun komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, implikasi bagi manajer PT Tabura Gentri Nusantara adalah bahwa penerapan kepemimpinan etis perlu dioptimalkan tidak hanya sebagai perilaku normatif pemimpin, tetapi juga harus diwujudkan dalam bentuk dukungan nyata yang dirasakan karyawan (persepsi dukungan organisasi/POS), mengingat kepemimpinan etis tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Manajer perlu memperkuat praktik kepemimpinan yang berintegritas, adil, dan transparan karena terbukti mampu meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), sekaligus memastikan adanya kebijakan dan praktik organisasi yang menunjukkan perhatian, penghargaan, dan dukungan terhadap karyawan. Hal ini penting karena POS terbukti berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi dan OCB.

Akibatnya, semakin kuat persepsi individu tentang dukungan organisasi, semakin besar komitmen dan perilaku di luar peran mereka, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja kurang dari satu tahun, sehingga persepsi yang diperoleh kemungkinan belum sepenuhnya mencerminkan pengalaman kerja jangka panjang. Kedua, penelitian ini hanya berfokus pada PT Tabura Gentri Nusantara di Daerah Istimewa Yogyakarta, sehingga generalisasi temuan ke perusahaan maupun sektor industri lainnya masih terbatas. Ketiga, model penelitian hanya mampu menjelaskan variasi komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) pada tingkat moderat, yang ditunjukkan oleh nilai R-Square yang belum optimal. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel ke berbagai sektor industri dan wilayah geografis, serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi komitmen organisasi dan OCB, seperti kepuasan kerja, employee engagement, budaya organisasi, dan psychological empowerment.

Pernyataan Penggunaan Kecerdasan Buatan Generatif

Dalam penyusunan karya ini, penulis menggunakan alat kecerdasan buatan generatif untuk mendukung proses penulisan ilmiah. Grammarly digunakan untuk memeriksa tata bahasa, menyempurnakan gaya penulisan, dan meningkatkan kejelasan dalam penulisan ilmiah. Seluruh interpretasi, analisis, dan kesimpulan yang disajikan dalam penelitian ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Referensi

- Anggita, S. V., Fitriati, A., Astuti, H. J., & Widhiandono, H. (2024). Mediation Test Of Affective Commitment On The Influence of Perceptions of Organizational Support and Transformational Leadership On Employee Performance. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)* (Vol. 7, Issue 1).
- Adawiyah, W., Baliartati, B., & Rafi, A. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Proceedings of the First Lekantara Annual Conference on Public Administration, Literature, Social Sciences, Humanities, and Education, LePALISSHE 2021, August 3, 2021, Malang, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.3-8-2021.2315128>
- Ahmad, S. (2021). Ethical leadership and organizational commitment: The mediating role of trust. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.728045>
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Amalia, P. R., Wahyuningsih, S. H., & Surwanti, A. (2021). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Passion and Empowerment on Job Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(2), 127–141. <https://doi.org/10.18196/mb.v12i2.11035>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Arshad, M. (2021). Impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2020-0102>
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Bedi, A. (2016). Ethical leadership: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Cheung, M. F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551–572. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2011-0114>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach. <https://doi.org/10.4324/9781410604385>
- Dominic, E., Victor, V., Nathan, R. J., & Loganathan, S. (2021). Procedural Justice, Perceived Organisational Support, and Organisational Citizenship Behaviour in Business School. *Organizacija*, 54(3), 193–209. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0013>
- Dawwas, M. I., Alzoraiki, M., Ateeq, A., AlMaamari, Q., & Milhem, M. (2024). The mediating of perceived organizational support between ethical leadership and employee engagement at information and communication technology telecommunication in Palestine. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 105–115. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.3576>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Firmansyah, A., Junaedi, I. W. R., Kistyanto, A., & Azzuhri, M. (2022). The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938815>
- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020). Can Ethical Leadership Improve Employees' Well-Being at Work? Another Side of Ethical Leadership Based on Organizational Citizenship Anxiety. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam. *Sustainability*, 12(5), 1857. <https://doi.org/10.3390/su12051857>
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00407>
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Henseler, J. (2014). Using PLS path modeling in new technology research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hsieh, C.-C., Chien, W.-C., Yen, H.-C., & Li, H.-C. (2022). "Same same" but different? Exploring the impact of perceived organizational support at the school and teacher levels on teachers' job engagement and organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1067054>
- Hsieh, C.-C., Tai, S.-E., & Li, H.-C. (2023). A Bibliometric Review of Ethical Leadership Research: Shifting Focuses and Theoretical Insights. *AERA Open*, 9. <https://doi.org/10.1177/23328584231209266>
- Huang, L. (2021). Ethical leadership and organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.728045>
- Huang, X. (2022). Ethical leadership and job outcomes. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890123>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)

- Islam, T. (2021). Ethical leadership and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04495-2>
- Islam, T., Zulfikar, I., Aftab, H., Alkharabsheh, O. H. M., & Shahid, M. K. (2024). Testing the waters! The role of ethical leadership towards innovative work behavior through psychosocial well-being and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1051–1072. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2023-0382>
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 637–657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Junita, A., Hafas, H. R., & Nasution, M. A. S. (2022). Organizational Commitment as a Mediator of Organizational Support and Emotional Intelligence in Shaping Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(2), 235–254. <https://doi.org/10.18196/mb.v13i2.14025>
- Kao, J.-C., Cho, C.-C., & Kao, R.-H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>
- Kotzé, M., & Nel, P. (2020). The influence of job resources on platinum mineworkers' work engagement and organisational commitment: An explorative study. *The Extractive Industries and Society*, 7(1), 146–152. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.01.009>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Li, Q. (2024). Ethical leadership, internal job satisfaction and OCB: the moderating role of leader empathy in emerging industries. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03367-w>
- Liu, C.-H., Lin, W.-P., Ng, Y.-L., Hsieh, A.-L., & Lin, J.-Y. (2024). The relevance of vision sharing and innovative behavior on transformational leadership, charismatic influence and organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103891. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103891>
- Lotfi, Z. (2018). Organizational commitment and performance. *Management Science Letters*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.012>
- Makumbe, W. (2025). Linking ethical leadership to organisational citizenship behaviour and organisational commitment in public entities: the mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management Development*, 1–15. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2025-0169>
- Meng, J., Wang, X., Xie, M., Hao, Z., Yang, J., & Liu, Y. (2023). Ethical leadership and TMT decision-making of corporate social responsibility – a perspective of self-determination theory. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1268091>
- Meyer, J. P., & Allen, N. Jean. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Muchsinati, E. S., & Mea, Y. L. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Etik dan Budaya Organisasi dengan Komitmen sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Organisasi. *Maker: Jurnal Manajemen*, 8(1), 56–66. <https://doi.org/10.37403/mjm.v8i1.439>
- Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., & Jimoh, R. A. (2019). Influence of organizational commitment on work–life balance and organizational performance of female construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(10), 2243–2263. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2018-0277>

- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586–608. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0050>
- Podsakoff, P. M. (2000). Organizational citizenship behavior: A review. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Qing, M. (2020). Ethical leadership and OCB. *Social Behavior and Personality*. <https://doi.org/10.2224/sbp.9036>
- Riani, H. E., & Harsono, M. (2024). The Impact of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Perceived Organizational Support, Proactive Personality and Psychological Safety. *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)*, 3(5), 1–8. <https://doi.org/10.58631/ajemb.v3i5.83>
- Santiago-Torner, C. (2024). Ethical leadership and organizational commitment in the Colombian electricity sector: the importance of work self-efficacy. *Tec Empresarial*, 19(1), 68–90. <https://doi.org/10.18845/te.v19i1.7579>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Singh, Kh. D., & Onahring, B. D. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment - construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 16. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0134-2>
- Taamneh, M., Aljawarneh, N., Al-Okaily, M., Taamneh, A., & Al-Oqaily, A. (2024). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior in higher education: the contingent role of organizational justice. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294834>
- Tan, L. (2019). Perceived organizational support and outcomes. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su11174756>
- Van der Wal, Z., & Demircioglu, M. A. (2020). More ethical, more innovative? The effects of ethical culture and ethical leadership on realized innovation. *Australian Journal of Public Administration*, 79(3), 386–404. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12423>
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2021). Context and social exchange: perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4752–4771. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1706618>
- Zappalà, S., & Toscano, F. (2020). The Ethical Leadership Scale (ELS): Italian adaptation and exploration of the nomological network in a health care setting. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 634–642. <https://doi.org/10.1111/jonm.12967>

Corresponding author

Hengky Widhiandono can be contacted at: hengkywidhiandono@ump.ac.id

