
KEPEMIMPINAN ETIS DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: MEDIASI PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI**Muhammad Yogi Akbar Ririn Handayani², Adolf Bastian³****Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru**e-mail: ¹myogiakbar@gmail.com, ²ririn@unilak.ac.id, ³adolf@unilak.ac.id

Abstract: This study aims to analyze the mediating role of Perceived Organizational Support (POS) in the relationship between ethical leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among employees of the Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK RI) Representative of Riau Province. A sample of 118 respondents was selected using simple random sampling based on the Krejcie and Morgan formula. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results show that ethical leadership has a positive and significant effect on OCB ($t=3.874$; $p<0.05$) and on POS ($t=13.403$; $p<0.05$). Furthermore, POS has a positive and significant effect on OCB ($t=5.185$; $p<0.05$). The mediation analysis confirms that POS acts as a significant partial mediating variable bridging the influence of ethical leadership on OCB ($t=4.956$; $p<0.05$). These findings demonstrate that employee Organizational Citizenship Behavior can be optimally enhanced through ethical leadership combined with fostering a strong perception of organizational support within the work environment.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau. Sebanyak 118 responden dipilih sebagai sampel penelitian menggunakan teknik *simple random sampling* berdasarkan formula Krejcie dan Morgan. Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap OCB ($t=3,874$; $p<0,05$) dan terhadap persepsi dukungan organisasi ($t=13,403$; $p<0,05$). Selain itu, persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB ($t=5,185$; $p<0,05$). Hasil uji efek tidak langsung mengonfirmasi bahwa persepsi dukungan organisasi berperan sebagai variabel mediasi parsial yang signifikan dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan etis terhadap OCB ($t=4,956$; $p<0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa perilaku kewargaan organisasi pegawai dapat ditingkatkan secara optimal melalui penguatan kepemimpinan etis yang dibarengi dengan peningkatan persepsi dukungan organisasi di lingkungan kerja.

Kata Kunci: Kepemimpinan Etis, Organizational Citizenship Behavior, Persepsi Dukungan Organisasi.

PENDAHULUAN

Dalam era tata kelola pemerintahan modern, isu etika publik dan kepemimpinan berintegritas menjadi perhatian global. Negara-negara di

berbagai belahan dunia tengah berupaya memperkuat integritas sektor publik guna meningkatkan kepercayaan masyarakat dan menarik dukungan internasional terhadap tata kelola yang bersih. Menurut Transparency

International (2024), skor rata-rata Indeks Persepsi Korupsi (IPK) global masih berada pada angka 43 dari 100, menandakan bahwa korupsi dan perilaku tidak etis masih menjadi ancaman serius bagi efektivitas lembaga publik di banyak negara. Indonesia sendiri mencatat skor 34 dari 100, menunjukkan masih adanya tantangan dalam membangun sistem pemerintahan yang berintegritas dan akuntabel.

Sebagai lembaga negara yang bertugas mengawasi dan memeriksa pengelolaan serta tanggung jawab keuangan negara, Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) memiliki peran vital dalam memastikan tata kelola keuangan yang bersih, transparan, dan bebas dari konflik kepentingan. Namun, untuk menjaga integritas tersebut, tidak cukup hanya dengan menerapkan sistem pengawasan dan prosedur formal. Diperlukan pula kepemimpinan etis (*ethical leadership*) yang mampu menanamkan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan integritas di setiap lapisan organisasi. Pemimpin yang berperilaku etis akan menjadi teladan moral bagi pegawainya dan membentuk budaya organisasi yang menjunjung tinggi etika (Brown et al., 2005; Bedi et al., 2016).

Dalam konteks BPK RI, kepemimpinan etis menjadi semakin penting karena lembaga ini kerap menghadapi tekanan internal maupun eksternal yang berpotensi menguji independensi auditor. Fenomena seperti potensi benturan kepentingan, gratifikasi, atau intervensi politik dapat memengaruhi objektivitas hasil pemeriksaan (Suhardjanto & Setiawan, 2019). Di sisi lain, sorotan publik terhadap kinerja lembaga pengawas semakin meningkat seiring dengan tuntutan terhadap transparansi dan akuntabilitas sektor publik (Prabowo, 2020). Oleh karena itu, memperkuat nilai etis dalam kepemimpinan dan budaya kerja di BPK RI menjadi langkah strategis untuk menjaga kredibilitas lembaga.

Kepemimpinan etis telah banyak dikaitkan dengan berbagai outcome

positif dalam organisasi, seperti peningkatan kinerja karyawan, perilaku prososial, dan pembentukan iklim etis (Bedi et al., 2016; Sarwar et al., 2020). Pemimpin yang menegakkan standar moral tinggi akan menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas pegawai, serta mengurangi perilaku disfungsional seperti manipulasi laporan, penyalahgunaan wewenang, dan pelanggaran etika audit (Eisenbeiss, 2012). Salah satu aspek penting yang dipengaruhi oleh kepemimpinan etis adalah persepsi dukungan organisasi atau *perceived organizational support* (POS), yaitu sejauh mana pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 2002).

Penelitian menunjukkan bahwa ketika pegawai merasakan dukungan yang tinggi dari organisasi, mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior/OCB*), seperti membantu rekan kerja, berinisiatif, menjaga reputasi organisasi, dan bekerja di luar peran formal (Asgari et al., 2020; Nemr & Liu, 2021). Dalam konteks lembaga publik seperti BPK RI, OCB sangat penting karena pekerjaan audit sering kali menuntut kolaborasi lintas unit dan tanggung jawab moral yang tinggi dalam menjaga kredibilitas hasil pemeriksaan.

Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan pentingnya kepemimpinan etis dalam konteks organisasi bisnis dan swasta, kajian empiris mengenai kepemimpinan etis di sektor publik, khususnya lembaga pemeriksa keuangan negara seperti BPK RI, masih sangat terbatas (van Wyk & Venter, 2022). Mayoritas studi sebelumnya berfokus pada sektor korporasi (Suriyankietkaew & Kantamara, 2019; Rossi et al., 2021), sementara penelitian di sektor publik Indonesia cenderung menyoroti isu kepatuhan dan audit teknis, bukan perilaku etis dan psikologis pegawainya (Suhardjanto & Setiawan, 2019). Selain itu, penelitian terdahulu banyak mengkaji hubungan langsung antara kepemimpinan

etis dan hasil organisasi, namun masih sedikit yang mengeksplorasi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana pengaruh tersebut terbentuk, khususnya melalui variabel *perceived organizational support* (Asgari et al., 2020; Tan et al., 2019). Dalam konteks lembaga publik seperti BPK RI, pemahaman terhadap mekanisme ini menjadi penting karena persepsi dukungan organisasi sering kali menjadi faktor kunci yang menentukan sejauh mana auditor bersedia menunjukkan perilaku ekstra-peran yang mendukung tujuan lembaga (OCB).

Lebih jauh lagi, penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) di lembaga negara di Indonesia masih jarang dilakukan dengan pendekatan empiris berbasis data primer. Padahal, OCB merupakan indikator penting dari integritas dan profesionalisme aparatur pemeriksa negara. Celah penelitian ini menunjukkan perlunya kajian yang lebih mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan etis dapat meningkatkan OCB melalui persepsi dukungan organisasi di lingkungan BPK RI.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menguji pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui mediasi persepsi dukungan organisasi di lingkungan BPK RI. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memperluas literatur tentang kepemimpinan etis di sektor publik Indonesia, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi penguatan budaya etika dan profesionalisme di lembaga pemeriksa keuangan negara.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan kuantitatif yang mengombinasikan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif untuk membedah fenomena yang diteliti.

Penelitian deskriptif diterapkan dengan tujuan memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai kondisi riil dari variabel-variabel di lapangan, yang dalam hal ini difokuskan pada potret penerapan kepemimpinan etis, persepsi dukungan organisasi, serta intensitas *organizational citizenship behavior* (OCB). Di sisi lain, penelitian verifikatif digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis guna membuktikan adanya hubungan kausal atau sebab-akibat antarvariabel tersebut melalui analisis statistik inferensial. Melalui pengumpulan data numerik dari responden, penggabungan kedua jenis penelitian ini memungkinkan peneliti tidak hanya memaparkan kondisi aktual, tetapi juga memperoleh bukti empiris yang kuat untuk mendukung atau menolak hipotesis yang diajukan.

Tempat dan Waktu Penelitian

Seluruh rangkaian aktivitas ilmiah dalam penelitian ini dilaksanakan di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau. Adapun durasi pelaksanaan penelitian, mulai dari tahap persiapan, pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden, hingga pengolahan data, dijadwalkan berlangsung selama 2 (dua) bulan.

Populasi Penelitian

Populasi merupakan seluruh objek yang akan diteliti dalam sebuah penelitian. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek dan subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Populasi penelitian ini adalah Pegawai BPK RI Perwakilan Riau yang berjumlah 171 orang.

Sampel Penelitian

Hingga tahun 2025, pegawai BPK RI Perwakilan Riau sebanyak 171 orang. Menggunakan tabel N populasi yang dikembangkan oleh Krejcie and Morgan (1970) yaitu dengan N (populasi) = 171

maka n (sampel) = 118 sampel (Handayani, 2020: 77). Karena anggota populasi tidak memiliki strata dan relatif homogen, metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *simple random sampling*.

Metode *simple random sampling* adalah teknik penentuan bila semua anggota populasi masuk dalam pertimbangan dan setiap anggota memiliki hak yang sama untuk dipilih sebagai subjek (Handayani, 2020: 81), dalam hal ini berjumlah 118 responden.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan sifat dan cara memperolehnya, yang meliputi data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data utama yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian tanpa melalui media perantara. Dalam studi ini, data primer berupa persepsi, penilaian, dan jawaban riil para pegawai mengenai implementasi kepemimpinan etis, persepsi dukungan organisasi, serta perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) di lingkungan kerja mereka.

Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dirancang secara sistematis untuk memperoleh informasi yang valid, reliabel, dan relevan dengan variabel yang sedang dikaji. Teknik utama yang digunakan dalam pengumpulan data primer adalah metode kuesioner atau angket terstruktur yang disebarakan kepada para pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau. Kuesioner adalah teknik pengambilan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2015:216).

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam studi ini

diterapkan untuk menyelidiki, memetakan, dan memaparkan kondisi aktual dari fenomena yang diteliti secara komprehensif. Sejalan dengan pemikiran Suharsimi Arikunto (2013) bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk menginvestigasi suatu keadaan atau kondisi yang kemudian hasilnya disajikan dalam bentuk laporan ilmiah, maka metode ini digunakan untuk menggambarkan karakteristik data riil mengenai kepemimpinan etis, persepsi dukungan organisasi, serta *organizational citizenship behavior* (OCB) pada instansi terkait. Data yang diperoleh dari lapangan diolah sedemikian rupa agar dapat memberikan dasar interpretasi yang kuat sebelum melangkah pada pengujian hubungan mediasi antarvariabel. Karena instrumen penelitian ini menggunakan Skala Likert yang memiliki tingkatan gradasi nilai, proses analisisnya dilakukan dengan mencermati frekuensi jawaban responden pada setiap kolom pilihan, kemudian mengalikan jumlah centangan tersebut dengan bobot skor masing-masing kolom untuk mendapatkan nilai total yang objektif.

Analisis Verifikasi

Analisis verifikatif dalam penelitian ini diterapkan secara khusus untuk menguji kebenaran hipotesis mengenai peran persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kepemimpinan etis terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Mengingat kompleksitas model penelitian yang memiliki variabel endogen lebih dari satu serta bertujuan untuk memprediksi sekaligus mengembangkan teori, maka teknik analisis yang paling tepat digunakan adalah Model Persamaan Struktural berbasis varians atau dikenal dengan *Partial Least Square* (PLS- SEM).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS- SEM). Metode ini banyak digunakan

dalam penelitian eksplanatori karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai t-statistics dan p-values yang diperoleh dari hasil pengolahan data. Pada tingkat signifikansi 5 persen ($\alpha = 0,05$), hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,96. Sebaliknya, apabila nilai t-statistics lebih kecil dari 1,96, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan tidak didukung oleh data penelitian. Dengan demikian, keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis didasarkan pada hasil pengujian signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Etis Berpengaruh Positif Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Berdasarkan pengujian model struktural (*inner model*) menggunakan PLS-SEM yang telah dilakukan, diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) atau *original sample* sebesar 0,336 dengan arah hubungan yang positif. Nilai T-statistik yang dihasilkan adalah sebesar 3,874, yang secara signifikan berada di atas ambang batas kritis sebesar 1,96. Selaras dengan hal tersebut, nilai P-value menunjukkan angka 0,000, jauh di bawah taraf signifikansi yang ditentukan yaitu 0,05 ($\alpha=5\%$). Atas dasar perolehan nilai statistik ini, maka Hipotesis Pertama (H1) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Provinsi Riau dinyatakan diterima secara empiris.

Hasil ini menunjukkan bahwa manifestasi kepemimpinan yang mengedepankan norma-norma moral, kejujuran, dan keadilan di lingkungan kerja memiliki korelasi linier yang kuat dalam mendorong lahirnya perilaku kewargaan organisasi secara

sukarela (*extra-role behavior*) di kalangan pegawai. Hubungan positif ini mengindikasikan bahwa setiap perbaikan atau peningkatan kualitas penerapan kepemimpinan etis oleh para pejabat struktural atau pimpinan unit di BPK RI Perwakilan Provinsi Riau akan diikuti oleh peningkatan perilaku OCB pegawai secara nyata. Sebaliknya, apabila nilai-nilai etis dalam kepemimpinan memudar, maka kecenderungan pegawai untuk melakukan tindakan sukarela di luar deskripsi tugas formalnya juga akan mengalami penurunan.

Jika dianalisis lebih mendalam melalui pendekatan indikator operasional variabel yang merujuk pada instrumen Zappalà dan Toscano (2020), penguatan OCB ini dipicu oleh teladan nyata pimpinan. Indikator tertinggi pada variabel Kepemimpinan Etis, yaitu pimpinan menjalankan kehidupan pribadinya dengan cara yang etis serta pimpinan senantiasa mendengarkan apa yang ingin disampaikan oleh karyawan, menciptakan iklim kerja yang penuh dengan rasa aman psikologis (*psychological safety*). Ketika pimpinan bertindak sebagai role model yang berintegritas dan bersikap demokratis, pegawai tidak lagi merasa tertekan oleh beban kerja formal pemeriksaan yang dikenal rigid dan penuh regulasi.

Kondisi psikologis yang positif ini merangsang pegawai untuk membalas kebaikan pimpinan dan organisasi melalui serangkaian tindakan sukarela yang diukur melalui indikator Lee & Allen (2002). Bentuk konkret OCB yang tercermin pada pegawai BPK RI Perwakilan Provinsi Riau antara lain adalah kesediaan yang tinggi untuk membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan pekerjaan, inisiatif mandiri dalam mengurangi pemborosan sumber daya organisasi, serta kerelaan spontan untuk membantu rekan kerja dalam urusan logistik selama acara resmi atau presentasi kedinasan. Fleksibilitas dan solidaritas antar-pegawai ini muncul karena mereka melihat bahwa pimpinan mereka juga memiliki kepedulian yang tulus terhadap kepentingan terbaik

bawahan serta selalu membuat keputusan yang adil dan seimbang.

Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi

Berdasarkan pengujian model struktural menggunakan SmartPLS yang telah dilakukan, diperoleh nilai koefisien jalur atau sampel asli yang bernilai positif. Nilai T-statistik yang dihasilkan dari pengujian jalur ini tercatat sangat kuat dan berada jauh di atas ambang batas kritis yang disyaratkan. Sejalan dengan hasil tersebut, nilai P-value menunjukkan angka yang berada di bawah taraf signifikansi yang ditentukan. Atas dasar perolehan nilai statistik yang mumpuni ini, maka Hipotesis Kedua yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi Dukungan Organisasi pada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau dinyatakan diterima secara empiris. Temuan ini membuktikan bahwa perilaku moral dan integritas yang ditunjukkan oleh seorang pimpinan di tempat kerja merupakan cerminan langsung dari kepedulian institusi itu sendiri. Hubungan positif ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kualitas kepemimpinan etis yang diterapkan oleh para pejabat struktural di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau akan secara linier memperkuat keyakinan pegawai bahwa organisasi tempat mereka bernaung sangat menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka. Karena pimpinan adalah agen resmi dari organisasi, maka setiap tindakan etis yang mereka lakukan akan diinterpretasikan oleh pegawai sebagai bentuk dukungan nyata dari pihak institusi secara keseluruhan.

Jika dianalisis lebih mendalam melalui keterkaitan indikator operasional, penguatan persepsi positif ini bersumber dari karakteristik kepemimpinan etis yang diukur melalui instrumen Zappala dan Toscano. Indikator pimpinan mendengarkan apa yang ingin

disampaikan oleh karyawan serta membuat keputusan yang adil dan seimbang menjadi jembatan psikologis utama. Ketika pegawai merasakan adanya keterbukaan komunikasi dan keadilan perlakuan dari pimpinan mereka, persepsi tersebut langsung mengaktifkan dimensi-dimensi dukungan organisasi yang merujuk pada instrumen Eisenberger dan rekan-rekan. Pegawai merasa bahwa organisasi bangga atas pencapaian mereka dan organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan serta masa depan mereka. Tindakan pimpinan yang konsisten dalam menjalankan kehidupan pribadinya dengan cara yang etis memberikan rasa aman dan kepercayaan. Iklim yang adil ini membuat pegawai meyakini bahwa organisasi sangat mempertimbangkan tujuan serta nilai-nilai pribadi mereka, bukan sekadar memanfaatkan mereka demi kepentingan operasional semata. Dengan demikian, sosok pemimpin yang etis berhasil mentransformasi lingkungan birokrasi di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau menjadi lingkungan kerja yang dirasakan sangat suportif, penuh perhatian, dan menghargai setiap tetes keringat pegawainya.

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi

Berdasarkan pengujian model struktural menggunakan SmartPLS yang telah dilakukan, diperoleh nilai koefisien jalur atau sampel asli yang menunjukkan arah hubungan positif. Nilai T-statistik yang dihasilkan dalam pengujian jalur ini terbukti kuat dan berada di atas ambang batas kritis yang disyaratkan dalam penelitian. Selaras dengan hal tersebut, nilai P-value menunjukkan angka yang berada di bawah taraf signifikansi yang ditentukan. Atas dasar perolehan nilai statistik tersebut, maka Hipotesis Ketiga yang menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi atau Organizational Citizenship Behavior pada

pegawai Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau dinyatakan diterima secara empiris.

Hubungan ini dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial atau social exchange theory. Ketika pegawai merasa bahwa instansi tempat mereka bekerja memberikan perhatian yang besar, memperlakukan mereka dengan adil, dan mendukung kesejahteraan mereka, maka secara psikologis akan muncul rasa berkewajiban untuk membalas kebaikan tersebut. Di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau, bentuk timbal balik dari pegawai ini tidak hanya diwujudkan melalui penyelesaian tugas-tugas pokok yang sifatnya wajib, melainkan dimanifestasikan melalui tindakan sukarela di luar deskripsi pekerjaan formal demi membantu kelancaran operasional dan kemajuan organisasi.

Jika ditinjau dari keterkaitan indikator operasional, tingginya persepsi dukungan organisasi yang diukur melalui instrumen Eisenberger dan rekan-rekan menjadi pendorong utama munculnya perilaku sukarela pegawai. Indikator di mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai dan organisasi menunjukkan kepedulian yang nyata terbukti sukses membangun keterikatan emosional yang kokoh. Rasa dihargai ini kemudian ditransformasikan oleh pegawai menjadi tindakan nyata yang merujuk pada indikator Lee dan Allen. Pegawai menjadi lebih ringan tangan untuk membantu rekan kerja dengan urusan logistik selama acara resmi atau presentasi, memiliki kesediaan yang tinggi untuk membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan pekerjaan, serta secara sadar memperingatkan rekan kerja tentang tantangan yang mungkin mereka hadapi dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan di lapangan. Dukungan organisasi yang dirasakan secara nyata ini berhasil mengubah lingkungan kerja menjadi lebih harmonis, di mana pegawai secara sukarela menjaga penampilan diri demi mencerminkan citra positif instansi serta berusaha sebaik mungkin untuk

mengurangi pemborosan sumber daya organisasi.

Persepsi dukungan organisasi memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku kewargaan organisasi

Berdasarkan pengujian hipotesis multi-jalur atau pengaruh tidak langsung menggunakan SmartPLS yang telah dilakukan, diperoleh nilai koefisien jalur tidak langsung yang bernilai positif. Nilai T-statistik untuk jalur mediasi ini terbukti signifikan karena berada di atas ambang batas kritis yang dipersyaratkan. Sejalan dengan hal tersebut, nilai P-value yang dihasilkan juga berada di bawah rentang taraf signifikansi yang ditentukan. Pengujian ini dilengkapi dengan fakta bahwa pengaruh langsung dari Kepemimpinan Etis terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi pada analisis sebelumnya juga terbukti signifikan. Atas dasar kombinasi hasil statistik tersebut, maka Hipotesis Keempat yang menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi memediasi secara parsial hubungan antara Kepemimpinan Etis dan Perilaku Kewargaan Organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau dinyatakan diterima secara empiris.

Sifat mediasi parsial ini memberikan penjelasan konseptual yang sangat mendalam mengenai bagaimana perilaku sukarela pegawai terbentuk. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan etis yang ditunjukkan oleh para pejabat struktural di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau mampu mendorong peningkatan perilaku sukarela pegawai melalui dua jalur sekaligus. Pertama melalui jalur langsung, di mana keteladanan, kejujuran, dan keadilan pimpinan secara instan memicu pegawai untuk meniru tindakan positif tersebut dalam bentuk perilaku sukarela. Kedua melalui jalur tidak langsung, di mana kepemimpinan etis bertindak

sebagai stimulus yang membentuk persepsi positif terlebih dahulu di dalam diri pegawai bahwa organisasi sangat mendukung, menghargai, dan peduli pada mereka. Rasa didukung oleh organisasi inilah yang kemudian menggerakkan pegawai untuk membalasnya secara lebih masif melalui tindakan sukarela di luar tugas pokok kedinasan.

Jika ditinjau dari keterkaitan indikator operasional antarpengukur variabel, proses mediasi ini berjalan dengan sangat logis. Ketika para pimpinan di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau secara konsisten menerapkan kepemimpinan etis yang diukur lewat instrumen Zappala dan Toscano—seperti membuat keputusan yang adil dan seimbang serta selalu mendengarkan aspirasi bawahan—tindakan tersebut langsung diinterpretasikan oleh pegawai sebagai wujud nyata dari kehadiran dan kepedulian institusi tempat mereka bekerja. Hal ini secara otomatis meningkatkan kepuasan emosional pegawai yang merujuk pada indikator Eisenberger dan rekan-rekan, di mana pegawai meyakini bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan organisasi merasa bangga atas pencapaian yang mereka raih.

SIMPULAN

1. Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) pada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Hal ini menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan yang menjalankan kehidupan pribadi secara etis, mau mendengarkan aspirasi bawahan, serta membuat keputusan yang adil mampu mendorong munculnya inisiatif dan tindakan sukarela dari pegawai di luar deskripsi tugas formal mereka.
2. Kepemimpinan Etis berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Persepsi Dukungan Organisasi pada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Temuan ini membuktikan bahwa sosok pemimpin yang bermoral tinggi, adil, dan peduli pada bawahan dipandang oleh pegawai sebagai representasi nyata dari kehadiran organisasi. Pola kepemimpinan yang etis tersebut sukses membangun keyakinan dalam diri pegawai bahwa institusi tempat mereka bekerja sangat menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka.
3. Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) pada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Berdasarkan prinsip hubungan timbal balik, ketika pegawai merasakan perhatian, kepedulian, dan dukungan yang nyata dari instansi, mereka akan membalasnya dengan cara menunjukkan solidaritas yang tinggi, membantu rekan kerja yang kesulitan, serta berkontribusi ekstra demi menjaga citra positif organisasi.
4. Persepsi Dukungan Organisasi memediasi secara parsial hubungan antara Kepemimpinan Etis dan Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) pada pegawai Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Riau. Sifat mediasi yang parsial ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan etis dari atasan tidak hanya mampu memicu perilaku sukarela pegawai secara instan, tetapi juga dapat bekerja lebih optimal secara tidak langsung dengan cara menumbuhkan rasa aman psikologis

dan persepsi didukung oleh organisasi terlebih dahulu, yang pada akhirnya melipatgandakan penguatan perilaku kewargaan organisasi di lingkungan instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeleye, I., Luiz, J., Muthuri, J., & Amaeshi, K. (2019). Business ethics in Africa: The role of institutional context, social relevance, and development challenges. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 717–729. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04338-x>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <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>
- Corruption Perceptions Index. (2024). *Transparency International Report: The Global Coalition Against Corruption*. Berlin, Germany: Transparency International.
- Corruption Perceptions Index 2023. Retrieved from <https://www.transparency.org/cpi>
- 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>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2018). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 0(1), 491–501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.039>
- 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, 1478. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- 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. Jr., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: Part I–Method. *European Business Review*, 28(1), 63–76.
- Hair, J. F. Jr., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 2, 107–123.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure?

- Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37, 882–896.
- International Monetary Fund (IMF). (2024). IMF Annual Meetings Report: Regional Economic Outlook – Sub-Saharan Africa. October 25, 2024.
- Israel, G. D. (1992). Determining sample size. Retrieved from <https://www.tarleton.edu/academicassessments/documents/Samplesize.pdf>
- Lotfi, Z., Atashzadeh-Shoorideh, F., Mohtashami, J., & Nasiri, M. (2018). Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 726–734.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organisational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Singh, K. 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>
- Suriyankietkaew, S., & Kantamara, P. (2019). Business ethics and spirituality for corporate sustainability: A Buddhism perspective. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 16(3), 1–26. <https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1574598>
- Tan, L. P., Yap, C. S., Choong, Y. O., Choe, K. L., Rungruang, P., & Li, Z. (2019). Ethical leadership, perceived organizational support and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic dissimilarity. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 877–897. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0160>
- 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>
- Zappala, S. and 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*, Vol. 28 No. 3, pp. 634-642, doi: 10.1111/jonm.12967.