

PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP *TURNOVER INTENTIONS* DENGAN MEDIASI VARIABEL *RELATIONSHIP CONFLICT*

Wahyu Gunadi¹, Purwanto SK²

Manajemen, Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

E-mail: irunaonline922@student.esaunggul.ac.id¹

purwanto@esaunggul.ac.id²

Abstrak

Banyaknya para pekerja yang keluar dari pekerjaan karna alasan-alasan tertentu di luar dari habisnya masa jabatan, seperti adanya konflik kerja, ketidaknyamanan dalam berkerja, dan buruknya etika kerja dari para pemimpin menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengukur seberapa besar niat turnover intention para karyawan kerja yang dipengaruhi oleh ethical leadership dan juga relationship conflict dalam sebuah organisasi. Penelitian ini dilakukan pada 136 responden di salah satu instansi pemerintah Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta wilayah administrasi Jakarta Barat dengan rentang usia 20-56 tahun yang telah berkerja selama 2 tahun. Pengumpulan data dilakukan secara online melalui kuesioner. Data hasil dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) PLS. Beberapa temuan dari hasil studi ini menyatakan bahwa ethical leadership bisa berpengaruh negatif terhadap relationship conflict dan relationship conflict berpengaruh positif terhadap turnover intention, selain itu hasil studi ini juga membuktikan bahwa ethical leadership tidak berpengaruh terhadap turnover intention. Penelitian ini relevan dengan apa yang terjadi saat ini, banyaknya karyawan yang lebih memilih untuk keluar dari pekerjaan demi kenyamanan dan untuk menghindari konflik pada sebuah organisasi. Implikasi manajerial dalam penelitian ini seorang pemimpin harus lebih memperhatikan kepentingan para karyawan dan mengedepankan hak-hak karyawan guna mengurangi konflik yang terjadi dan juga mengurangi kemungkinan tingginya niat keluar pekerjaan dari karyawan.

Kata Kunci: *Ethical leadership, Relationship conflict, Turnover intention*

Abstract

The number of workers who leave their jobs for reasons other than the expiration of their term of office, such as work conflicts, discomfort at work, and poor work ethics from leaders are the main focus of this study. This study aims to measure how much turnover intention of employees is influenced by ethical leadership and relationship conflict in an organization. This research was conducted on 136 respondents in one of the government agencies of the DKI Jakarta Provincial Environmental Service in the West Jakarta administrative area with an age range of 20-56 years who have worked for 2 years. Data collection was conducted online through a questionnaire. The result data were analyzed using the PLS Structural Equation Model (SEM). Some findings from the results of this study state that ethical leadership can negatively affect relationship conflict and relationship conflict has a positive effect on turnover intention, besides that the results of this study also prove that ethical leadership has no effect on turnover intention. This research is relevant to what is happening today, many employees prefer to leave work for convenience and to avoid conflict in an organization. The managerial implication in this study is that a leader must pay more attention to the interests of employees and prioritize employee rights in order to reduce conflicts that occur and also reduce the possibility of high employee turnover intention.

Keyword: Ethical leadership, Relationship conflict, Turnover intention

PENDAHULUAN

Banyaknya para pekerja yang keluar dari pekerjaan karena alasan-alasan tertentu diluar dari habisnya masa jabatan seperti adanya konflik antar karyawan, ketidaknyamanan dalam berkerja, atau mungkin buruknya etika kerja yang pada akhirnya meningkatkan niat untuk keluar dari pekerjaan. Di lingkungan kerja seperti instansi pemerintah, karyawan sering kali mengalami tekanan dan ketidaknyamanan yang dapat memicu niat untuk keluar dari pekerjaan, yang dikenal sebagai *turnover intention*. *Turnover intentions* telah menjadi fokus utama dalam konteks iklim beretika di kalangan para peneliti yang ungkapkan oleh Demirtas & Akdogan (2014). Meskipun sering diabaikan, niat *turnover intention* menjadi masalah penting yang harus diperhatikan oleh para praktisi bisnis (Jones *et al.*, 2007). *Turnover intention* telah menjadi topik pembahasan yang luas dari berbagai sudut pandang, seperti kepuasan kerja, modal sosial, dukungan organisasi, dan aspek lainnya, menurut Joe *et al.* (2017) masih relatif sedikit perhatian para peneliti dalam penelitian bertemakan etika. Dalam konteks teori pembahasan tentang etika, *turnover intention* seringkali terikat dengan ketegangan mendasar yang dihadapi oleh para profesional. Para pekerja harus menyeimbangkan antara mematuhi hukum yang ada dan standar kerja sebagai seorang profesional, atau memanipulasi kerja demi keuntungan finansial dan juga keuntungan pribadi (Shafer, 2015).

Ethical leadership sangat penting bagi para pemimpin karena memiliki peran yang sangat krusial dalam membangun kredibilitas dan berkontribusi terhadap terjalannya kepercayaan antara pemimpin dan karyawan (Lin & Liu, 2017). Bagi para pelaku organisasi *ethical leadership* dianggap sangat penting karena efek positifnya dapat berpengaruh pada perilaku karyawan dan kinerja karyawan (Piccolo *et al.*, 2010). *Ethical leadership* telah mendapatkan banyak pujian secara luas di media populer dan penelitian ilmu organisasi. Salah satu keuntungan yang menonjol dari *ethical leadership* terletak

pada upaya moral yang diberikan pemimpin seperti perhatian, pendengar yang baik, dan mampu diinvestasikan oleh para pengikutnya. Hal ini seringkali menghasilkan keberlanjutan dalam mempertahankan karyawan yang memiliki nilai tinggi di dalam organisasi dan mampu menurunkan tingginya niat *turnover intention* karyawan (Marquardt *et al.*, 2022).

Konflik sudah lama menjadi isu pembicaraan dalam sebuah pekerjaan yang telah menarik banyak perhatian para peneliti untuk diteliti lebih dalam (Jehn & Mannix, 2001). Konflik kerja sangat penting untuk dibahas dalam sebuah penelitian, hampir sebagian besar tim organisasi memiliki *relationship conflict* antar pekerja baik di dalam lingkungan maupun diluar lingkungan perusahaan (Weiss & Hughes, 2005). Konflik termasuk kedalam masalah utama yang ada pada organisasi, pentingnya penelitian guna meninjau seberapa besar konflik itu terjadi (Lumineau *et al.*, 2015). Dipertegas dalam penelitiannya O'Neill & McLarnon (2018) konflik antar karyawan sudah menjadi fenomena organisasi yang alami dan tak bisa dihindarkan oleh para pelaku organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara *ethical leadership* dengan *turnover intention* (e.g. DeConinck, 2014; Shareef & Atan, 2019; Wang & Xu, 2017). *Ethical leadership* terhadap *relationship conflict* (e.g. Bedi *et al.*, 2015; Khan & Hassan, 2022). Serta *relationship conflict* dengan *turnover intention* (e.g. Chiaburu & Harrison, 2008; Jehn, 1995; Jehn *et al.*, 1999; Maertz & Griffeth, 2004; Mitchell *et al.*, 2001). Penelitian sebelumnya pernah dilakukan di Texas USA (*United State of America*) oleh Marquardt *et al.* (2022) dengan pengukuran variabel *ethical leadership*, *relationship conflict*, dan *turnover intention* dengan moderator variabel *followers moral identity* dan *holding behavior*. Populasi pada penelitian sebelumnya adalah para pekerja dewasa di

berbagai industri di Amerika Serikat dan para pekerja yang mengikuti kursus bisnis di sebuah Universitas di Amerika. Namun demikian, penelitian ini belum pernah dilakukan di Indonesia yang membahas keterikatan antara variabel *ethical leadership* dan *turnover intention* melalui mediasi *relationship conflict* pada para pekerja yang ada di salah satu instansi pemerintah Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta seperti para ASN (Aparatur Sipil Negara) dan PJLP (Penyedia Jasa Lainnya Perorangan).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur hubungan antara variabel *ethical leadership* dengan *turnover intention* melalui mediasi *relationship conflict*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan berkontribusi pada tataran keilmuan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dengan pengembangan pemahaman teoritis yang lebih baik kedepannya dan dapat memberikan pembelajaran yang lebih positif pada penerapan *turnover intention*.

TINJAUAN PUSTAKA

Ethical leadership

Dalam membentuk kesadaran etika di kalangan pemangku kepentingan organisasi, terutama bagi pemimpin, Treviño *et al.* (2000) menyoroti bahwa *ethical leadership* dapat dibagi menjadi dua elemen utama, yaitu bagaimana pemimpin dilihat sebagai manajer yang memiliki moralitas dan manajer sebagai pribadi yang bermoral. Berdasarkan temuan kualitatif dari penelitian Brown *et al.* (2005) terdapat indikator pengukuran *ethical leadership* yang dapat didefinisikan sebagai “peragaan perilaku yang sesuai dengan normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal” seperti menjalankan hidup yang etis, dapat dipercaya, adil dan seimbang, mempertimbangkan kepentingan karyawan, pengambilan keputusan, empati, memberikan contoh yang baik, dan mendengarkan pendapat.

Hoogh & Hartog (2008) mengidentifikasi bahwa perilaku *ethical leadership* terdiri dari hal-hal seperti: keadilan, perhatian terhadap kebutuhan orang lain, pembagian kekuasaan yang adil, menunjukkan kepedulian pada orang lain dan menghargai tindakan-tindakan yang sesuai dengan nilai-nilai etika. Piccolo *et al.* (2010) dalam penelitiannya menerangkan bahwa *ethical leadership* sangat penting bagi organisasi karena dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku dari anggota organisasi. Mayer *et al.* (2012) secara positif juga menerangkan bahwa *ethical leadership* dapat mempengaruhi dinamika interpersonal, kompetisi dalam organisasi, dan juga dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam berkerja. Sedangkan menurut Walumbwa *et al.* (2012) *ethical leadership* merujuk pada tindakan-tindakan yang diambil oleh pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang mengedepankan nilai-nilai etika melalui proses komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan yang dapat dibertanggung jawabkan.

Relationship conflict

Relationship conflict Menurut Litterer (1966) bisa diimplementasikan sebagai bentuk perilaku yang timbul saat beberapa orang terlibat dalam perselisihan atau pertengkaran dengan orang lain. *Relationship conflict* juga merupakan konflik yang bersifat sosio-emosional yang mengacu pada persepsi ketidakcocokan dan permusuhan sebagai akibat dari sebuah perbedaan yang dirasakan dalam kepribadian atau gaya interpersonal (Jehn, 1995). Pada penelitian berikutnya Jehn (1997) menjelaskan bahwa adanya pengukuran *relationship conflict* yang dapat diukur dengan indikator konflik kelompok seperti emosi, norma, resolusi konflik, intensitas konflik, dan kepentingan pribadi.

Mengacu pada ketidakcocokan antarpribadi, permusuhan, dan pertengkaran di antara anggota kelompok, Friedman *et al.* (2000) menegaskan bahwa *relationship conflict* dapat menghasilkan

respons yang negatif di antara para anggota kelompok seperti stres, kecemasan, ketakutan, dan timbulnya rasa kebencian. Simons & Peterson (2000) juga memperingatkan bahwa dampak dari *relationship conflict* dapat mencakup ketegangan interpersonal dan kebencian di antara anggota kelompok. *Relationship conflict* adalah fenomena yang umum dan sering terjadi pada sebuah organisasi dengan melibatkan perbedaan sudut pandang, pendapat, dan emosi yang bertentangan satu sama lain yang tidak berhubungan langsung dengan tugas pekerjaan (Bono *et al.*, 2002). Jehn *et al.* (2008) juga menambahkan hal yang serupa bahwa *relationship conflict* merujuk pada situasi di mana karyawan tidak sependapat atau tidak cocok satu sama lain mengenai masalah pribadi yang tidak berkaitan dengan tugas pekerjaan. Menurut Meier *et al.* (2013) adanya indikasi masalah yang lebih serius disaat *relationship conflict* yang berkaitan dengan perbedaan individu dapat merugikan bagi para pelaku organisasi dan organisasi itu sendiri. *Relationship conflict* yang terjadi pada karyawan tak selalu timbul di dalam ruang lingkup kerja, konflik yang timbul dari keluarga juga secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja para karyawan (Yulianto, 2016).

Turnover intentions

Turnover intention menurut Steel & Ovalle (1984) dapat didefinisikan sebagai "keputusan mental yang ada di antara individu yang berkaitan dengan pekerjaan untuk melanjutkan atau meninggalkan pekerjaan tersebut". Menambahkan Tett & Meyer (1993) dalam penelitiannya indikator pengukuran *turnover intentions* dapat diimplementasikan atas dasar berfikir untuk berhenti (*Thinking of quitting*), intensi untuk mencari pekerjaan di tempat lain (*Intention for search*), kemungkinan untuk keluar meninggalkan perusahaan. Kelloway *et al.* (1999) niat *turnover intention* bukan hanya timbul dari banyaknya masalah di pekerjaan namun konflik keluarga juga mampu mempengaruhi niat *turnover intention* yang semakin tinggi. Secara umum, dukungan organisasi yang dirasakan

juga dapat mempengaruhi niat *turnover intentions*, dalam sebuah meta-analisis,

Menurut Bhatnagar (2012) *turnover intentions* dapat di asumsikan sebagai pertimbangan karyawan untuk meninggalkan posisinya dan berniat untuk mencari pekerjaan lain di luar dari perusahaan. *Turnover intentions* dapat sangat berbahaya dan dapat merusak produktivitas suatu organisasi jika eksistennya terus bermunculan (Agarwal *et al.*, 2012). Niat untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi adalah langkah terakhir dalam proses pengambilan *turnover intentions* menurut Bothma & Roodt (2013). Menambahkan Harhara *et al.* (2015) *turnover intention* dapat juga di artikan sebagai sebuah ukuran untuk memahami *turnover* sebelum karyawan benar-benar berhenti atau meninggalkan organisasi. *Turnover intentions* dapat diartikan sebagai hal yang secara sadar dilakukan oleh para karyawan untuk meninggalkan sebuah organisasi yang dia tempati saat ini (Meria, 2019). Menambahkan menurut Faarooek (2020) dalam penelitiannya *turnover intention* juga dapat timbul karena adanya pekerjaan yang begitu banyak yang mengakibatkan kelelahan dalam berkerja.

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Hubungan antara *Ethical leadership* dan *Turnover intentions*

Kesesuaian nilai antara pemimpin dan pengikut sangat dipengaruhi oleh *ethical leadership*, nilai-nilai ini membentuk hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut yang mengarah pada penurunan *turnover intentions* (Kim & Brymer, 2011). Trevino *et al.* (2000) menyatakan bahwa reputasi pemimpin yang etis terdiri dari dua elemen kunci, yaitu bagaimana pemimpin dipandang sebagai manajer yang beretika dan sebagai individu yang memiliki moralitas. Selain itu, Palanski *et al.* (2014) menyatakan bahwa *ethical leadership* berdampak pada kepuasan kerja dan *turnover intentions*. Menurut Quade *et al.* (2019) ekspektasi pekerjaan dari *ethical*

leadership yang tinggi mampu menimbulkan penyimpangan dan niat dari *turnover intention* karyawan. Demirtas & Akdogan (2015) juga mengidentifikasi bahwa adanya hubungan antara *ethical leadership* dan iklim organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi niat *turnover intentions*. *Ethical leadership* yang begitu tinggi juga dapat mempengaruhi stress kerja yang tinggi dan dapat mengakibatkan timbulnya niat *turnover intention* (Dannery & Ruswanti, 2022). Brown *et al.* (2005) dan Brown & Mitchell (2010) menyebutkan bahwa karyawan yang tidak merasakan adanya *ethical leadership* dalam berkerja cenderung memiliki *turnover intentions* yang lebih rendah, begitu juga dengan DeConinck (2014) yang mengemukakan bahwa *ethical leadership* memiliki hubungan terbalik dengan *turnover intentions*. Marquardt *et al.* (2022) menjelaskan bahwa adanya pengaruh negatif antara *ethical leadership* dan *turnover intention* yang lebih tinggi melalui pengikut yang memiliki moral dalam organisasi.

Shareef & Atan (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Lebih lanjut Wang & Xu (2017) dalam penelitian terbarunya juga menegaskan bahwa di dalam kepemimpinan yang etis terdapat hubungan yang negatif dengan niat *turnover intentions* pada karyawan serta *ethical leadership* berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen perusahaan. Dari uraian di atas maka di ajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Ethical leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*

Hubungan variabel antara *Ethical leadership* dan *Relationship conflict*

Menurut Hassan *et al.* (2014) *ethical leadership* dapat menurunkan ketidakhadiran karyawan dan berdampak positif terhadap loyalitas karyawan. Komunikasi yang baik juga sebagai aspek penting dalam berorganisasi karena dapat

mempengaruhi perilaku dalam berorganisasi dan dapat mengurangi konflik dalam organisasi (Soelton *et al.*, 2023). Selanjutnya Zhou & Shi (2014) juga menegaskan bahwa *ethical leadership* dapat mengurangi *relationship conflict* antar karyawan, dengan menguatkan hubungan interpersonal diantara para karyawan. Jehn (1995) menyatakan bahwa *relationship conflict* yang timbul antar anggota tim biasanya disebabkan oleh ketidaksepakatan dan ketegangan antarpribadi yang kemudian di ekspresikan secara emosional seperti marah, ketakutan dan stress. Lebih lanjut Mayer *et al.* (2012) mengkonfirmasi hubungan negatif antara *ethical leadership* dan *relationship conflict*. Brown & Treviño (2006) juga menambahkan bahwa hubungan antara *ethical leadership* dan *relationship conflict* dapat dikurangkan ketika pemimpin mampu memberikan contoh yang baik dalam menciptakan budaya organisasi dan hubungan interpersonal yang positif diantara karyawan.

Hasil positif dari *ethical leadership* yang ditemukan dalam studi Bedi *et al.* (2015) seperti peningkatan kepuasan kerja, komitmen, partisipasi dalam berperilaku kerja, kinerja yang baik, keterlibatan yang tinggi, dan rasa memiliki terhadap organisasi, serta hasil negatif dari penelitian Bedi *et al.* (2015) terkait dengan *ethical leadership* seperti, niat *turnover intentions*, perilaku kerja kontraproduktif, dan *relationship conflict* pada karyawan. Selain itu Khan & Hassan (2022) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa *ethical leadership* berhubungan negatif dengan *relationship conflict* dan konflik tugas. Dari penyampaian uraian berikut maka di ajukan hipotesis seperti:

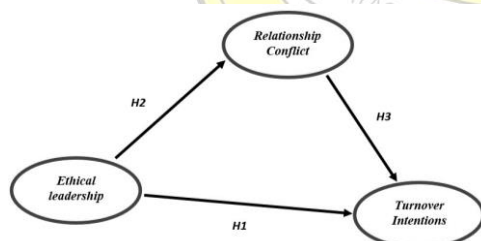
H2: *Ethical leadership* berpengaruh negatif terhadap *relationship conflict*

Hubungan variabel *Relationship conflict* dan *Turnover intentions*

Relationship conflict yang ditimbulkan oleh konflik tugas dapat membawa risiko terhadap sumber daya yang ada dan sumber daya potensial melalui interaksi dengan

pihak-pihak yang terlibat dalam konflik (Medina *et al.*, 2005). Ketegangan konflik juga sebagai respons negatif terhadap kondisi stres yang dapat bermanifestasi sebagai stres kerja, perilaku kontraproduktif, atau meningkatnya *turnover intentions* sebagai dampak utama dari ketegangan *relationship conflict* kerja (Van Dyne *et al.*, 2003; dan Hunter & Thatcher, 2007). Mitchell *et al.* (2001) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adanya hubungan antara keterikatan pada organisasi dan niat *turnover intentions*. Lanjut menurut Maertz & Griffeth (2004) orang yang memiliki hubungan sosial yang baik di tempat kerja juga dapat mengurangi niat *turnover intentions* dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. Jehn (1995); dan Jehn *et al.* (1999) menunjukkan bahwa *relationship conflict* di tempat kerja secara langsung berpengaruh terhadap niat *turnover intentions*. Chiaburu & Harrison (2008) dalam sebuah tinjauan meta-analisis juga menunjukkan bahwa adanya korelasi antara perilaku rekan kerja yang antagonis dan niat dari *turnover intentions*. Pretirose & Muafi (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa *relationship conflict* berhubungan positif dengan *turnover intention*. Maka dari itu dapat di ajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Relationship conflict* berhubungan positif secara langsung dengan niat *turnover intentions*



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Proses pengambilan data pada penelitian ini menggunakan skala Likert dimulai dari angka 1-4, dengan skor satu yaitu STS (Sangat Tidak Setuju), skor dua TS (Tidak Setuju), skor tiga S (Setuju), dan skor empat SS (Sangat Setuju). Dalam pengukuran

pada variabel *Ethical leadership* mengadopsi dari Brown *et al.* (2005) dengan 10 pertanyaan. Pengukuran variabel *Relationship conflict* mengadopsi dari Jehn (1995) dengan 4 pertanyaan. Pengukuran variabel *Turnover intentions* mengadopsi Mitchell *et al.* (2001) dengan 3 pertanyaan. Sehingga total dari kuesioner untuk pengukuran berjumlah 17.

Dalam penelitian ini populasi yang di ambil sebagai sampel penelitian adalah para pekerja yang ada di ruang lingkup Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta baik ASN maupun PJLP yang ada di wilayah Administrasi Jakarta Barat dengan kriteria sampel yang digunakan yaitu minimal masa berkerja 2 tahun yang terhitung mulai dari tahun 2021. Selain itu, populasi yang digunakan sebagai sample memiliki rentan usia dari 20-56 tahun, 20 tahun untuk pekerja 18 tahun dan tambahan 2 tahun masa kerja, lalu batas tahun 56 dalam instansi Dinas Lingkungan Hidup usia lebih dari 56 akan di berhentikan secara hormat (Pensiun). Penelitian ini juga menggunakan teknik dalam pengambilan sampel seperti *purposive sampling* yang merupakan bagian dari jenis *Nonprobability Sampling*. Berdasarkan ketentuan analisis SEM (*Structural Equation Model*) PLS (*Partial Least Square*), maka jumlah responden yang dibutuhkan adalah 5-10 kali dari jumlah pertanyaan kuesioner (Hair *et al.*, 2018) jadi sampel yang di digunakan yaitu (17x8) 136 sampel. Penelitian ini menggunakan website *google form* sebagai sarana untuk menyebar kuesioner yang telah disusun sebelumnya.

Selama proses penelitian untuk mencari hasil dari sampel kuesioner peneliti menggunakan SEM PLS untuk mengolah dan menganalisis data penelitian, selain itu untuk menguji validitas serta reliabilitas kami juga menggunakan *software* SPSS sebagai analisis faktor dengan melihat nilai yang tertera dalam *Kaiser Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Dimana jika nilai KMO dan MSA lebih dari 0,5 maka analisis faktornya sudah sesuai. Selanjutnya untuk uji reliabilitas

menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha*. Dimana semakin nilai *Cronbach's Alpha* mendekati 1 maka akan semakin baik (Hair *et al.*, 2018).

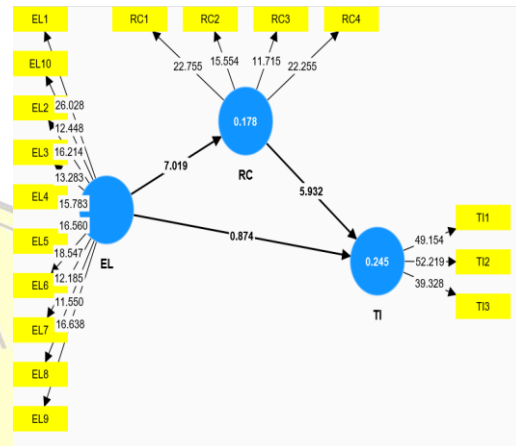
HASIL

Dari hasil penyebaran kuesioner yang sudah dilakukan secara online sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu karyawan yang berkerja di Dinas Lingkungan Hidup wilayah Administrasi Jakarta Barat sebanyak 136 responden. Selain itu penelitian ini juga sudah melakukan pretest dengan 30 responden menggunakan software SPSS. Hasil dari pretest menunjukkan bahwa KMO dan MSA dari semua indikator pengukuran dapat dinyatakan valid. Saat pengambilan data dari hasil kuisioner *online* maka dapat dijelaskan dari data tersebut secara presentase ada 120 orang (88,24%) adalah laki-laki dan 16 orang (11,76%) Perempuan, dengan usia 20 – 30 tahun sebanyak 57 orang (41,91%), 31 – 40 tahun sebanyak 55 orang (40,44%), 41 – 50 tahun sebanyak 23 orang (16,91%), dan terakhir yang berusia 51 – 56 tahun sebanyak 1 orang (0,74%). Kriteria selanjutnya adalah karyawan yang berkerja di wilayah Administrasi Jakarta Barat seperti kecamatan Grogol Petamburan, Cengkareng, Taman Sari, Tambora, Kebon Jeruk, Kalideres, Palmerah, dan Kembangan dengan total 136 responden.

Pada saat pengukuran validitas dan reliabilitas penelitian ini melakukan pengukuran berdasarkan Hair *et al.* (2018) pada *software Smart Pls* yaitu nilai *loading factor* $\geq 0,70$. Pengukuran validitas konstruk dapat diterima dan dinyatakan valid. semua variabel memiliki nilai *loading factor* diatas 0,70.

Hasil pada perhitungan *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE) penelitian ini dapat dikatakan memenuhi syarat menurut Hair *et al.* (2018) pada pengukuran perhitungan CR dan AVE diharuskan

memiliki nilai $CR \geq 0,70$ dan $AVE \geq 0,50$. Hasil perhitungan CR dan AVE pada variabel *Ethical leadership* yaitu ($CR=0,921$; $AVE=0,564$), *Relationship conflict* ($CR=0,796$; $AVE=0,612$), dan *Turnover intention* ($CR=0,880$; $AVE=0,801$).



Gambar 2. Path diagram T-value

Pada analisis uji struktural dilakukan untuk mengetahui besaran nilai R^2 pada tiap persamaan. Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependennya. Hasil perolehan dari analisis untuk R^2 yaitu variabel RC (*Relationship conflict*) dipengaruhi oleh EL (*Ethical leadership*) dengan nilai sebesar 0,178, artinya sebesar 17% varian dari EL (*Ethical leadership*) dapat dijelaskan oleh variable RC (*Relationship conflict*) sedangkan sisanya 82% dapat dijelaskan oleh variabel lain, dan analisis ke 2 yaitu TI (*Turnover intention*) dipengaruhi oleh EL (*Ethical leadership*) dengan nilai 0,245, artinya sebesar 24% varian dari EL (*Ethical leadership*) dapat dijelaskan oleh variabel TI (*Turnover intention*) sedangkan sisanya 76% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Tabel 1: Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipo tesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sample	Nilai T- Statistic	P- Value	Keterangan
H1	<i>Ethical leadership</i> berpengaruh negatif terhadap	-0.089	0,874	0.191	Data tidak mendukung

Hipo tesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sample	Nilai T-Statistic	P-Value	Keterangan
	<i>turnover intentions</i>				hipotesis
H2	<i>Ethical leadership</i> berpengaruh negatif terhadap <i>relationship conflict</i>	-0.422	7,019	0.000	Data mendukung hipotesis
H3	<i>Relationship conflict</i> berhubungan positif secara langsung dengan niat <i>turnover intention</i>	0.451	5,932	0.000	Data mendukung hipotesis

Berdasarkan gambar path diagram T-value diatas maka dapat disajikan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Berdasarkan hasil nilai *T-Statistic* dan *P-value* di atas, diketahui dari 3 hipotesis diatas dapat dijelaskan bahwa H1 dengan nilai *T-Statistic* $0,874 < 1.65$ dan *P-Value* $0.382 > 0.05$ maka dapat diartikan bahwa hipotesis ditolak. Hasil H2 dengan nilai *T-Statistic* $7,019 > 1.65$ dan *P-Value* $0.000 < 0.05$ maka dapat diartikan bahwa hipotesis diterima dan signifikan. Kemudian hasil H3 dengan nilai *T-Statistic* $5,932 > 1.65$ dan *P-Value* $0.000 < 0.05$ maka dapat diartikan bahwa hipotesis diterima dan signifikan.

Temuan ini memiliki hasil yang berbeda dari penelitian sebelumnya (Marquardt et al., 2022) pada hipotesis 1 yang memiliki hasil bahwa *ethical leadership* berpengaruh signifikan pada *turnover intention*, dan pada temuan ini ditemukan bahwa *ethical leadership* tidak berhubungan secara signifikan dengan *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga di perkuat dengan penelitian sebelumnya (Shareef & Atan, 2019; Wang & Xu, 2017)

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh dari *ethical leadership* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh variabel *relationship conflict* di salah satu instansi pemerintah di wilayah DKI Jakarta. Hasil pertama menunjukkan

bahwa *ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Dapat dikatakan bahwa *ethical leadership* tidak berkaitan dengan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya *ethical leadership* karyawan tetap memiliki niat untuk keluar dari pekerjaan. Karyawan yang memiliki niat untuk keluar dari pekerjaan dalam jangka waktu satu tahun kedepan tidak bisa langsung dikaitkan dengan *ethical leadership* karena karyawan mungkin memiliki alasan lain untuk keluar dari pekerjaan seperti alasan keluarga, dan faktor-faktor lainnya. Artinya, tidak ada hubungan yang signifikan antara *ethical leadership* dan *turnover intention* di Dinas Lingkungan Hidup wilayah Jakarta Barat (Shareef & Atan, 2019; Wang & Xu, 2017).

Hasil berikutnya dapat dijelaskan bahwa *ethical leadership* dapat mempengaruhi *relationship conflict* karyawan yang ada di Dinas Lingkungan Hidup. Hasil ini menunjukkan bahwa *ethical leadership* berhubungan negatif secara langsung dengan *relationship conflict*. Para karyawan yang memiliki konflik pekerjaan dengan teman kerja bisa juga disebabkan oleh buruknya etika seorang pemimpin dan banyaknya peraturan dari seorang pemimpin yang tidak mengedepankan kepentingan karyawan. Pemimpin yang selalu mengedepankan hak-hak dan kepentingan karyawan bisa mempengaruhi dalam penurunan konflik para karyawan. Buruknya etika dari seorang pemimpin juga dapat mempengaruhi peningkatan konflik dan ketegangan antar karyawan, hal ini bisa terjadi karena kurangnya perhatian dari seorang pemimpin organisasi. Dalam hasil penelitian ini juga senada dengan temuan sebelumnya yang menemukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh negatif dengan *relationship conflict* (Bedi et al., 2015; Khan & Hassan, 2022).

Hasil penelitian ini juga mengungkap adanya hubungan positif antara *relationship conflict* dengan *turnover intention*. Karyawan yang memiliki niat untuk keluar pekerjaan dalam satu tahun mungkin juga disebabkan karena adanya konflik antar karyawan. Tingginya konflik diantara para

karyawan dapat menyebabkan adanya peningkatan niat untuk keluar dari pekerjaan. Karyawan yang merasa kurang nyaman dalam bekerja karena adanya ketegangan dan juga konflik bisa juga memiliki niat untuk keluar bahkan memiliki kemungkinan yang besar untuk keluar dari pekerjaan dalam kurung waktu satu tahun kedepan. Penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa *relationship conflict* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* oleh Pretirose & Muafi (2021) di rumah sakit umum *Gradish Medical Center* Pesawaran di Lampung, Indonesia.

KESIMPULAN

Secara garis besar hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *ethical leadership* belum tentu mempengaruhi niat keluar dari pekerjaan (*turnover intention*). Hal ini mengindikasikan bahwa niat keluar kerja karyawan dalam satu tahun kedepan belum tentu dipengaruhi oleh *ethical leadership* yang buruk, masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi niat keluar pekerjaan. Di sisi lain, *ethical leadership* dapat berpengaruh negatif terhadap *relationship conflict* di dalam suatu organisasi. Baiknya etika seorang pemimpin dalam membina para karyawan dan juga mampu menjadi penengah bagi karyawan, dapat berpengaruh baik bagi karyawan. Selain itu, etika pemimpin yang baik juga bisa mengurangi adanya konflik yang terjadi antar karyawan. Lalu berikutnya *relationship conflict* memiliki pengaruh positif dengan *turnover intention*. Timbulnya sebuah ketegangan yang terjadi mampu mempengaruhi para karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Jangka waktu satu tahun kedepan untuk keluar dari pekerjaan dapat terealisasikan ketika ketegangan antar karyawan terus terjadi dan juga konflik yang terus bermunculan. Oleh karena itu, penting bagi seorang pemimpin untuk selalu memperhatikan kepentingan para karyawan, selalu berkomunikasi

dengan karyawan, dan juga bisa menjadi contoh yang baik bagi para karyawan.

Dalam studi ini ada beberapa limitasi (keterbatasan) dan juga saran (rekomendasi) penelitian kedepannya, peneliti sadar dalam penelitian ini ada banyak kekurangan yang perlu diperbaiki dari teknis, variabel, dan sampel. Pertama, penelitian ini dilakukan disalah satu instansi pemerintah di DKI Jakarta di Dinas Lingkungan Hidup wilayah Administrasi Jakarta Barat, banyaknya karyawan dalam instansi tersebut belum tentu mewakili hasil secara keseluruhan, dalam satu kecamatan bisa lebih dari ribuan karyawan kerja baik ASN (Aparatur Sipil Negara), maupun PJLP (Penyedia Jasa Lainnya Perorangan) yang ada dalam Instansi tersebut. Kedua, studi ini hanya menggunakan pengukuran 3 variabel yaitu *ethical leadership*, *relationship conflict*, dan *turnover intention*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya bisa memperbanyak variabel pengukuran dengan menambahkan variabel seperti *affective commitment*, *employee engagement*, dan lainnya yang berkaitan langsung dengan *turnover intention*, atau juga bisa menambahkan variabel lain sebagai penguatan pengukuran *turnover intention*. Saran terakhir dalam studi ini, diharapkan penelitian selanjutnya juga mampu memperbanyak sampel penelitian untuk lebih memastikan dalam penguatan hasil studi. Hasil dalam studi ini juga dirasa masih banyak kekurangan, mulai dari sampel penelitian, variabel pengukuran, dan zona pengambilan sampel yang dirasa masih kurang luas.

Penelitian ini juga memberikan beberapa implikasi manajerial. Pertama, etika seorang pemimpin harus lebih memperhatikan kepentingan dan mengedepankan hak-hak para karyawan. Lalu, dalam mengatasi sebuah konflik yang terjadi diantara para karyawan, pemimpin bisa lebih memperhatikan suasana yang terjadi dan lebih banyak berkomunikasi dengan para karyawan. Implikasi manajerial yang terakhir seorang pemimpin harus bisa mengerti hal-hal yang akan

terjadi dikemudian hari, seperti sebuah masalah yang ada pada karyawan dalam mengambil keputusan untuk pergi meninggalkan organisasi dalam satu tahun kedepan, pemimpin harus bisa mencari

solusi bagi para karyawan yang memiliki niat tinggi untuk keluar dari pekerjaan karena alasan-alasan tertentu.

DAFTAR REFERENSI

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208–230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2015). 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>
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651313>
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 311–344. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.05007>
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Dannery, F., & Ruswanti, E. (2022). The Influence of Ethical Leadership on Ambiguity, Motivation, Stress, and Performance Employees of PT. Aerospace. *Budapest International Research and ...*, 2020, 28603–28616. <https://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/6961>
- DeConinck, J. B. (2014). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*, 68(5), 1086–1093. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2014). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business*

- Ethics*, 130(1), 59–67.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Faarook, A. (2020). Pengaruh Job Demand terhadap Turnover Intention melalui Burnout pada karyawan Work From Home. *Forum Ilmiah Volume 17 Nomor 3 September 2020*, 17(September).
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32–55.
<https://doi.org/10.1108/eb022834>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harhara, A. S., Singh, S. K., & Hussain, M. (2015). Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE. *The Electronic Library*, 34(1), 1–5.
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333–343.
<https://doi.org/10.1111/puar.12216>
- Hoogh, A. H. B. De, & Hartog, D. N. Den. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256.
<https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.
<https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465–495.
<https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
<https://doi.org/10.2307/2667054>
- Joe, S. W., Hung, W. T., Chiu, C. K., Lin, C. P., & Hsu, Y. C. (2017). To quit or not to quit: Understanding turnover intention from the perspective of ethical climate. *Personnel Review*, 47(5), 1067–1081.
<https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0124>
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137–155.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463924>
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 337–346.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.337>
- Khan, A. R., & Hassan, M. (2022).

- Understanding the Role of Ethical Leadership and Workplace Conflicts a Mediation Moderation Model: A Time-Lagged Study. *IRASD Journal of Management*, 4(2), 219–240. <https://doi.org/10.52131/jom.2022.04.02.0075>
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Lin, C. P., & Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526–550. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0293>
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in Organization: A Re-Examination. *Academy of Management Journal*, 9(3), 178–186. <https://doi.org/10.5465/255117>
- Lumineau, F., Eckerd, S., & Handley, S. (2015). Inter-organizational conflicts. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 1(1), 42–64. <https://doi.org/10.1177/2055563614568493>
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- Marquardt, D. J., Manegold, J., & Brown, L. W. (2022). Integrating relational systems theory with ethical leadership: how ethical leadership relates to employee turnover intentions. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(1), 155–179. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0190>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martinez, I., & Guerra, J. . . (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 34(1), 1–5.
- Meier, L. L., Gross, S., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2013). Relationship and task conflict at work: Interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 144–156. <https://doi.org/10.1037/a0032090>
- Meria, L. (2019). “Mengukur Dampak Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja.” *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 10(2), 161–168.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- O’Neill, T. A., & McLarnon, M. J. W. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378–394. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>
- Palanski, M., Avey, J. B., & Jiraporn, N. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 135–146. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1690-6>
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den hartog, D. N., & Folger, R. (2010). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by : National Council on

- Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Pretirose, G., & Muafi, M. (2021). The influence of relationship conflict, employee turnover intention, and employee performance. *Bussecon Review of Social Sciences* (2687-2285), 3(3), 15–25. <https://doi.org/10.36096/brss.v3i3.264>
- Quade, M. J., Perry, S. J., & Hunter, E. M. (2019). Boundary Conditions of Ethical Leadership: Exploring Supervisor-Induced and Job Hindrance Stress as Potential Inhibitors. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1165–1184. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3771-4>
- Shafer, W. E. (2015). Ethical climate, social responsibility, and earnings management. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 43–60. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1989-3>
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Academy of Management Proceedings*, 1998(1), A1–A8. <https://doi.org/10.5465/apb.1998.27667017>
- Soelton, M., Paijan, P., Sugiharjo, R. J., Rahmat, A., Parwoto, P., Supriyatno, S., Rahmawati, W., & Syah, T. Y. R. (2023). Exploring Factors that Influence Organizational Citizenship Behavior in the Advertising Industry. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 526–540. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.48>
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytical Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Management. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166057>
- Van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 57–74. <https://doi.org/10.1002/job.127>
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>
- Wang, Z., & Xu, H. (2017). When and for Whom Ethical Leadership is More Effective in Eliciting Work Meaningfulness and Positive Attitudes: The Moderating Roles of Core Self-Evaluation and Perceived Organizational Support. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 919–940. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3563-x>
- Weiss, J., & Hughes, J. (2005). Want collaboration accept - And actively manage - Conflict. *Harvard Business Review*, 83(3), 92–101.

- Yulianto, Y. (2016). *Laporan Penelitian Mandiri Hubungan Antara Work-Family Conflict Dan Keterikatan Kerja Pada Ibu Bekerja*.
- Zhou, M., & Shi, S. (2014). Blaming leaders for team relationship conflict? The roles of leader-member exchange differentiation and ethical leadership. *Nankai Business Review International*, 5(2), 134–146.
<https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2013-0036>

