

Pengaruh *Responsible Leadership* terhadap *Turnover Intention* Melalui *Ethical Climate* dan *Work Motivation*

Devi Agung Maharani, Jatmiko

Universitas Esa Unggul

deviam@student.esaunggul.ac.id, jatmiko@esaunggul.ac.id

ABSTRACT

Turnover intention has become a major problem for companies in Indonesia with an incidence rate of around 10-12% annually, which has an impact on the decline in the number of human resources and the increasing cost of recruiting and training new employees. Generation Z which dominates the current workforce, shows a high turnover rate due to dissatisfaction with salaries, incentives, benefits, career development opportunities, and an uncondusive work environment. This study aims to examine the relationship between responsible leadership, ethical climate, work motivation, and turnover intention among generation Z employees, especially those aged 17 years and over. This study uses a quantitative method with data collection through questionnaires distributed to generation Z employees in various companies in Jakarta with a sampling technique using nonprobability sampling. Data analysis was carried out using the Structural Equation Model (SEM) method. The results of the study showed that responsible leadership has a positive relationship with ethical climate and work motivation. Ethical climate has a negative relationship with turnover intention as evidenced by the decrease in the turnover intention rate. Turnover intention has a negative relationship with responsible leadership and work motivation, thereby increasing employee commitment and loyalty to the company. Therefore, with the increase in responsible leadership and the formation of a good ethical climate, it can be an effective strategy to reduce turnover intention among generation Z employees. The purpose of this study is expected to provide an understanding for company management in formulating policies and strategies on responsible leadership and ethical climate to retain generation Z employees so as to increase work motivation and reduce turnover intention which can ultimately achieve human resource stability and better productivity.

Keywords: *Turnover Intention, Responsible Leadership, Ethical Climate, Work Motivation, and Generation Z.*

ABSTRAK

*Turnover intention telah menjadi masalah utama bagi perusahaan di Indonesia dengan tingkat kejadian sekitar 10-12% setiap tahunnya yang berdampak pada penurunan jumlah sumber daya manusia serta meningkatnya biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Generasi Z yang mendominasi angkatan kerja saat ini menunjukkan tingkat turnover yang tinggi akibat ketidakpuasan terhadap gaji, insentif, tunjangan, peluang pengembangan karir, serta lingkungan kerja yang tidak kondusif. Studi ini bertujuan untuk mempelajari hubungan antara *responsible leadership*, *ethical climate*, *work motivation*, dan *turnover intention* di kalangan karyawan generasi Z, khususnya yang berusia 17 tahun ke atas. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disalurkan kepada karyawan generasi Z di berbagai perusahaan di Jakarta dengan teknik pengambilan sampelnya menggunakan *nonprobability sampling*. Analisis data dilakukan*

menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *responsible leadership* memiliki hubungan positif dengan *ethical climate* dan *work motivation*. *Ethical climate* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention* yang terbukti dari penurunan tingkat *turnover intention*. *Turnover intention* memiliki hubungan negatif dengan *responsible leadership* dan *work motivation* sehingga meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karena itu, dengan adanya peningkatan *responsible leadership* dan pembentukan *ethical climate* yang baik dapat menjadi strategi efektif untuk mengurangi *turnover intention* di kalangan karyawan generasi Z. Tujuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi manajemen perusahaan dalam memformulasikan kebijakan serta strategi tentang *responsible leadership* dan *ethical climate* untuk mempertahankan karyawan generasi Z sehingga meningkatkan *work motivation* dan menurunkan *turnover intention* yang pada akhirnya dapat mencapai stabilitas sumber daya manusia dan produktivitas yang lebih baik.

Kata kunci: *Turnover Intention, Responsible Leadership, Ethical Climate, Work Motivation*, dan Generasi Z.

PENDAHULUAN

Generasi Z yang terdiri dari generasi yang lahir pada tahun 1997 - 2008, dimana perusahaan saat ini banyak didominasi oleh generasi Z yang berusia 17 tahun ke atas yang memiliki karakteristik unik seperti memiliki tujuan yang berlebihan, berani mengambil resiko, tidak mandiri, membutuhkan dukungan lebih, serta cenderung berkomunikasi secara digital yang dapat mempengaruhi motivasi, emosi, maupun pengambilan keputusan yang cepat (Athfalia & Attiq, 2024). Menurut Rizky & Prastyani (2023) Indonesia didapati mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan yang dibuktikan dari banyaknya karyawan yang *resign* khususnya di generasi Z yang berusia di atas 17 tahun seperti ketidakpuasan terhadap gaji, insentif, tunjangan, kurangnya peluang pengembangan karir, maupun lingkungan pekerjaan yang tidak kondusif. Karena itu, *turnover intention* telah menjadi masalah utama bagi perusahaan di Indonesia yang terjadi setiap tahunnya sekitar 10-12%, hal ini berdampak pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan menjadi berkurang yang membuat perusahaan harus mencari karyawan baru dan mengeluarkan biaya perekrutan dan tenaga kerja (Wahyudi *et al.*, 2024). Generasi Z yang terdiri Survei yang dilakukan oleh ADP Research Institute (2023) menyatakan bahwa sebanyak 55% Gen Z mengalami lingkungan yang tidak nyaman, status dan penghasilan yang tidak dapat diprediksi, adanya tekanan dari pihak internal maupun eksternal yang berakibatkan terjadinya peningkatan pengunduran diri.

Studi sebelumnya mendapatkan bahwa *responsible leadership* memiliki hubungan yang positif dengan *ethical climate* yang didasarkan pada standar moral yang tinggi di mana pemimpin harus dapat mengenali masalah moral dengan mempertimbangkan konsekuensi dari setiap keputusan dan tindakan terhadap bagian yang mungkin terkena dampaknya (Voegtlin, 2011; Gumusluoglu *et al.*, 2019; Szekely & Knirsch, 2005). Hal ini dapat terlihat dari pemimpin yang memperhatikan, memahami kebutuhan, mempertimbangkan kepentingan bersama, menunjukkan

keteladanan, memberikan beban kerja yang sesuai, jujur, dapat dipercaya, konsisten, serta meningkatkan kesadaran mengenai tanggung jawab kepada karyawannya (Yasin *et al.*, 2021). *Responsible leadership* dapat berjalan dengan baik jika diiringi dengan *ethical climate*, karena mampu membawa organisasi berhasil dalam mencapai target atau tujuan yang diinginkan serta mengurangi adanya *turnover intention* (Kia *et al.*, 2019; Simmons, 2004).

Selanjutnya, *ethical climate* tercipta ketika pemimpin sudah bertanggung jawab dengan baik terhadap organisasinya, mampu mendorong karyawannya untuk berkomitmen tinggi, menciptakan budaya kepemimpinan yang baik serta mementingkan kepentingan bersama (Brown & Mitchell, 2010; Schwepker, 2001; Palanski *et al.*, 2014; Yasin *et al.*, 2021). *Ethical Climate* merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena memiliki persepsi umum terhadap sikap dan tindakan yang akurat, serta pendekatan dalam menangani masalah etika yang dapat menjadi landasan bagi kinerja karyawan (Elçi & Alpan, 2009; Abadiga *et al.*, 2019; Koskenvuori *et al.*, 2017). Ketika *ethical climate* tercipta dengan baik, maka *turnover intention* menjadi rendah, karena karyawan telah merasakan kenyamanan dalam organisasi tersebut (Brown & Mitchell, 2010; Brown & Treviño, 2006; Newman *et al.*, 2017). Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan adanya hubungan antara *ethical climate* dan *turnover intention* (Shareef & Atan, 2019; Elci *et al.*, 2012; Deconinck, 2014; Demirtas & Akdogan, 2015).

Work motivation yang rendah dapat membuat karyawan kurang memiliki kesadaran akan arti dan nilai pekerjaan sehingga pekerjaan menjadi tidak penting dan bosan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang berakibatkan tidak tercapainya tujuan perusahaan (Ertas, 2015; Imran *et al.*, 2017; Li *et al.*, 2022; Ahn *et al.*, 2015; Martela & Pessi, 2018). Geldenhuys *et al.* (2014) menunjukkan bahwa pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuan akan membuat karyawan memiliki berkomitmen dalam pekerjaannya, memiliki loyalitas, motivasi kerja, serta memiliki kinerja yang sangat baik. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh positif dari *Responsible Leadership* karena dapat berperan dalam meningkatkan motivasi kerja dan membuat *turnover intention* menjadi rendah

Turnover intention merupakan keputusan akhir dari adanya *responsible leadership*, *ethical climate*, dan *work motivation* dalam suatu organisasi, karena biasanya karyawan memutuskan untuk pindah dari sebuah organisasi karena tidak mendapatkan salah satunya dengan beberapa kasus seperti memiliki pemimpin yang bertanggung jawab tetapi tidak konsisten dalam pengambilan keputusannya, atau memiliki budaya organisasi yang baik tetapi kapasitas pekerjaannya tidak sesuai (Jaramillo *et al.*, 2009; Haque *et al.*, 2017; Yasin *et al.*, 2021). *Turnover intention* dapat menjadi rendah jika memiliki hubungan yang berkualitas tinggi dengan rekan kerja dan pemimpin (Mossholder *et al.*, 2005). Menurut Cole & Bruch (2006) seorang pemimpin harus memiliki pemahaman dan solusi yang efektif bagi karyawan untuk mengurangi *turnover intention*. Oleh karena itu, *responsible leadership* sangat mempengaruhi *turnover intention* (Griffith, 2004; Brown & Treviño, 2006).

Hasil penelitian sebelumnya menyatakan hubungan antara *responsible leadership* dengan *ethical climate* (Gumusluoglu *et al.*, 2019; Yasin *et al.*, 2021; Szekely & Knirsch, 2005; Kia *et al.*, 2019; Mcallister *et al.*, 2016; Voegtlin, 2011), *ethical climate* dengan *turnover intention* (Brown & Mitchell, 2010; Brown & Treviño, 2006; Palanski *et al.*, 2014; Shareef & Atan, 2019; Elci *et al.*, 2012; Deconinck, 2014; Demirtas & Akdogan, 2015; Rubel *et al.*, 2017; Yasin *et al.*, 2021), *responsible leadership* dengan *turnover intention* (Jaramillo *et al.*, 2009; Haque *et al.*, 2017; Avolio *et al.*, 2004; Brown & Treviño, 2006; Hirst *et al.*, 2015; Waldman & Galvin, 2008). Namun demikian, masih terdapat penelitian yang jarang membahas tentang variabel *work motivation* dimana penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dan variabel *work motivation* dibutuhkan dalam organisasi supaya tidak kekurangan sumber daya manusia karena karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan memiliki loyalitas yang tinggi, antusias akan pekerjaannya, melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan sangat baik hingga niat berpindah menjadi rendah dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan sangat baik (Lestari & Rojuaniah, 2023).

Tujuan dari penelitian ini untuk mengembangkan pengetahuan dan pemahaman tentang berbagai aspek penting dalam dunia kerja, yaitu *responsible leadership*, *ethical climate*, *turnover intention*, dan *work motivation*. Penelitian ini menganalisis bagaimana kepemimpinan yang bertanggung jawab dapat mempengaruhi iklim etika, iklim etika dengan niat berpindah, kepemimpinan yang bertanggung jawab yang mempengaruhi niat berpindah, kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap niat berpindah. Dengan demikian, pemahaman terhadap variabel yang diteliti diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam menciptakan keterikatan manajerial yang positif bagi sebuah perusahaan sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional.

METODE PENELITIAN

Pengukuran variabel pada penelitian menggunakan kuesioner dengan metode skala likert yang berisikan lima pilihan yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS). Pengukuran variabel *Responsible Leadership* mengadopsi dari Yasin *et al.* (2021); dan Voegtlin (2011) yang terdiri atas 10 pertanyaan. Pengukuran variabel *Ethical Climate* mengadopsi dari Yasin *et al.* (2021); dan Schwepker (2001) yang terdiri atas 6 pertanyaan. Pengukuran variabel *Turnover Intention* mengadopsi dari Yasin *et al.* (2021); dan Cole & Bruch (2006) yang terdiri atas 3 pertanyaan. Pengukuran variabel *Work Motivation* mengadopsi dari Janssen *et al.* (1998); dan Li *et al.* (2022) yang terdiri atas 3 pertanyaan. Total semua pengukuran variabel ini berjumlah 22 pertanyaan yang dapat diperhatikan pada lampiran 2 dan kuesioner pada lampiran 3.

Populasi penelitian ini merupakan karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai bidang di Jakarta dengan kriteria karyawan tetap yang telah bekerja minimal 1 tahun. Pada saat ini, banyak perusahaan yang mayoritas karyawannya

terdiri dari generasi Z khususnya yang sudah berusia 17 tahun ke atas dimana generasi tersebut memiliki hal positif seperti pola pikir yang lebih terbuka, menguasai kemajuan teknologi, dan berani mengambil tantangan, generasi tersebut juga memiliki hal negatif seperti tidak ingin diatur, tidak loyal terhadap perusahaan, serta mudah mengalami stres yang dapat menyebabkan tingginya *turnover intention*.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan teknik pengambilan sampelnya menggunakan *nonprobability sampling* yang berarti tidak semuanya dapat diberikan peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2017). Lalu untuk pemilihan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* yang merupakan teknik pemilihan pada sampel dengan kriteria tertentu yang memiliki kesamaan dari populasinya (Syahrudin & Salim, 2012). Kriteria tersebut adalah karyawan yang lahir di tahun 1997 – 2008 atau disebut sebagai generasi Z khususnya yang telah berusia 17 tahun ke atas, telah menjadi karyawan tetap, telah bekerja minimal 1 tahun dan berdomisili Jakarta. Berdasarkan pendapat dari Hair *et al.* (2019) yang mengatakan bahwa penelitian ini membutuhkan jumlah sampel penelitian lima kali dari jumlah pertanyaan kuesioner yaitu (22x5) 110 orang dengan menggunakan *google form* sebagai sarana untuk menyebar kuesioner yang telah dibuat.

Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) untuk pengolahan dan analisis data serta SPSS *Statistics 26* dan SmartPLS 3.0 untuk menguji validitas dan reabilitas data. Pengujian validitas data dilaksanakan dengan melihat dari nilai pengukuran *KaiserMeyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) dengan nilai di atas 0,5 yang menunjukkan analisis faktor sudah sesuai, sedangkan untuk pengujian reabilitas data yang menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha* yang nilainya mendekati 1 menunjukkan uji reabilitas semakin baik (Hair *et al.*, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pretest

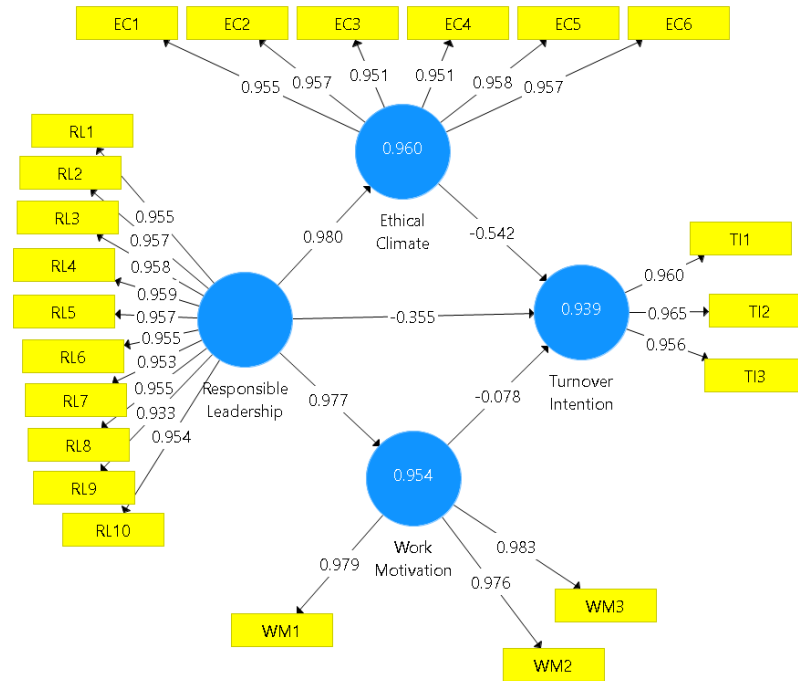
Hasil *pretest* penelitian ini dilakukan pada 30 responden yang menunjukkan bahwa 22 pernyataan dengan 4 variabel telah memenuhi syarat uji validitas dengan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measures Of Sampling Adequacy* (MSA) dengan >0,5 di setiap indikatornya sehingga terdapat kesimpulan bahwa semua indikator pada penelitian ini terbukti valid. Penelitian yang melibatkan semua indikator ini telah memenuhi syarat standar uji reabilitas karena memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* >0,7 dimana indikator penelitian ini dianggap reliabel. Hasil *pretest* dapat dilihat pada lampiran 5.

Analisis Demografi

Pengumpulan data dilakukan secara *online* melalui *google form* yang memperoleh hasil sebanyak 110 responden yang telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan. Terdapat hasil yang diperoleh untuk usia 17-19 tahun sebanyak 17,3%, usia 20-22 tahun sebanyak 15,5%, usia 23-25 tahun sebanyak 41,8%, dan usia 26-27 tahun sebanyak 25,5%. Untuk hasil latar belakang pendidikan SMA/SMK sebanyak

40%, D3 sebanyak 1,8%, S1 sebanyak 51,8%, dan S2 sebanyak 6,4%. Dan untuk masa kerja di perusahaan selama 1 tahun sebanyak 20%, selama >1 tahun sebanyak 14,5%, selama >2 tahun sebanyak 32,7%, selama >4 tahun sebanyak 28,2%, dan selama >8 tahun sebanyak 4,6%.

Pengujian Outer Model



Gambar 1. Outer Model

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sumber: Data diolah penulis, 2025

| Variabel | Indikator | Outer Loadings Factors | Cronbach's Alpha | Rho_A | Composite Reliability | AVE |
|-----------------------------|-----------|------------------------|------------------|-------|-----------------------|-------|
| Responsible Leadership (RL) | RL1 | 0.955 | 0.989 | 0.989 | 0.990 | 0.909 |
| | RL2 | 0.957 | | | | |
| | RL3 | 0.958 | | | | |
| | RL4 | 0.959 | | | | |
| | RL5 | 0.957 | | | | |
| | RL6 | 0.955 | | | | |
| | RL7 | 0.953 | | | | |
| | RL8 | 0.955 | | | | |
| | RL9 | 0.933 | | | | |
| | RL10 | 0.954 | | | | |
| | EC1 | 0.955 | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Ethical Climate</i> (EC) | EC2 | 0.957 | 0.981 | 0.981 | 0.984 | 0.912 |
| | EC3 | 0.951 | | | | |
| | EC4 | 0.951 | | | | |
| | EC5 | 0.958 | | | | |
| | EC6 | 0.957 | | | | |
| <i>Turnover Intention</i> (TI) | TI1 | 0.960 | 0.958 | 0.958 | 0.973 | 0.922 |
| | TI2 | 0.965 | | | | |
| | TI3 | 0.956 | | | | |
| <i>Work Motivation</i> (WM) | WM1 | 0.979 | 0.979 | 0.979 | 0.986 | 0.960 |
| | WM2 | 0.976 | | | | |
| | WM3 | 0.983 | | | | |

Menurut Hair *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa uji validitas konvergen dapat dilihat dari penilaian *outer loadings* dengan validitas nilai >0,7 sesuai dengan tabel di atas yang menunjukkan 10 indikator *responsible leadership*, 6 indikator *ethical climate*, 3 indikator *turnover intention*, serta 3 indikator *work motivation*. *Cronbach's Alpha* dengan validitas nilai >0,7 dimana validitas ini sesuai dengan data yang menunjukkan bahwa *responsible leadership* 0.989, *ethical climate* 0.981, *turnover intention* 0.958, dan *work motivation* 0.979. Uji reliabilitas yang dilihat dari *Composite Reliability* (CR) dengan nilai >0,7 dimana nilai tersebut sesuai dan valid dengan *responsible leadership* 0.990, *ethical climate* 0.984, *turnover intention* 0.973, serta *work motivation* 0.986 juga dari *Average Variance Extracted* (AVE) yang dinyatakan valid jika >0,5 sesuai dengan tabel yang dilampirkan yaitu *responsible leadership* 0.909, *ethical climate* 0.912, *turnover intention* 0.922, dan *work motivation* 0.960. Karena itu, secara keseluruhan data yang terdapat pada tabel di atas dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 2. Hasil Pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Sumber: Data diolah penulis, 2025

| | <i>Ethical Climate</i> | <i>Responsible Leadership</i> | <i>Turnover Intention</i> | <i>Work Motivation</i> |
|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|
| <i>Ethical Climate</i> | 0.955 | | | |
| <i>Responsible Leadership</i> | 0.980 | 0.954 | | |
| <i>Turnover Intention</i> | -0.965 | -0.962 | 0.960 | |
| <i>Work Motivation</i> | 0.973 | 0.977 | -0.952 | 0.980 |

Discriminant Validity atau Validitas Diskriminan dapat dinilai melalui *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) sebesar < 0,90. Seperti yang tertulis dalam tabel di atas *ethical climate* mendapatkan nilai 0.955, *responsible leadership* 0.954, *turnover intention* 0.960 dan *work motivation* 0.980.

Tabel 3. Hasil Uji R Square

Sumber: Data diolah penulis, 2025

| Variabel | R Square | R Square Adjusted |
|---------------------------|----------|-------------------|
| <i>Ethical Climate</i> | 0.960 | 0.959 |
| <i>Turnover Intention</i> | 0.939 | 0.937 |
| <i>Work Motivation</i> | 0.954 | 0.954 |

Hasil uji model struktural terdapat pada koefisien determinasi (R^2) yang menggambarkan besarnya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui data pada tabel yang berisikan variabel *responsible leadership* terhadap *ethical climate* sebesar 0.960 atau 96,0% yang sisanya sebesar 4% dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel *responsible leadership*, *ethical climate* dan *work motivation* terhadap *turnover intention* sebesar 0.939 atau 93,9% dengan sisa 6,1% yang dipengaruhi oleh variabel diluar dari penelitian. Variabel *responsible leadership* terhadap *work motivation* sebesar 0.954 atau 95,4% dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti sebesar 4,6%.

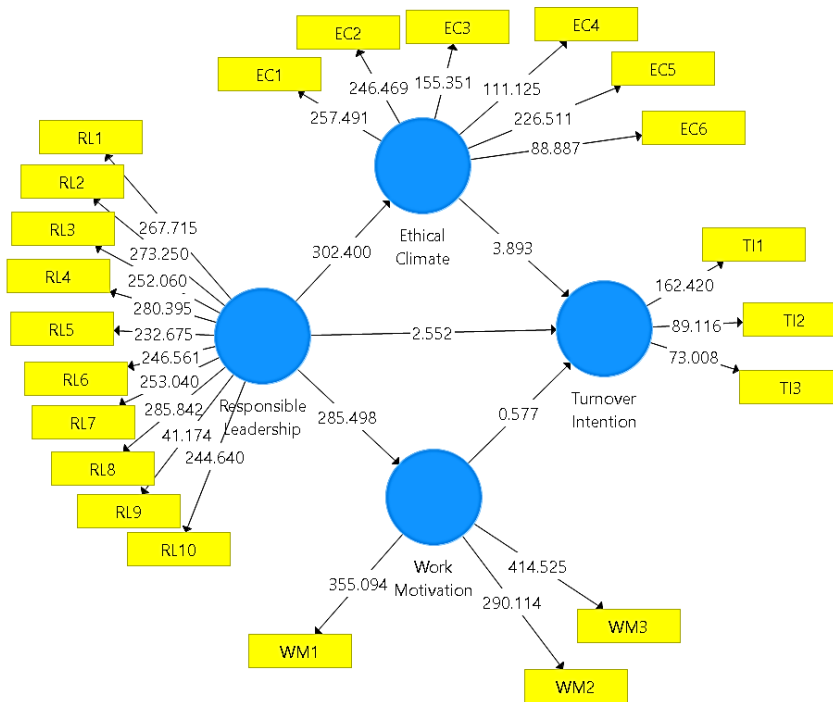
Tabel 4. Uji Model Fit

Sumber: Data diolah penulis, 2025

| | Saturated Model | Estimated Model |
|------------|-----------------|-----------------|
| SRMR | 0.013 | 0.014 |
| d_ULS | 0.042 | 0.047 |
| d_G | 0.511 | 0.535 |
| Chi-Square | 308.435 | 316.123 |
| NFI | 0.940 | 0.939 |

Hasil uji *model fit* dilihat dari nilai SRMR <0,10 dimana data pada tabel tersebut mendapatkan nilai sebesar 0.014 yang berarti telah memenuhi kriteria dan dinyatakan dapat dipergunakan untuk menguji hipotesis. Untuk nilai NFI ≤ 1 atau $> 0,9$ yang mendekati 1, hasil dari NFI pada tabel tersebut adalah 0.939 yang berarti model tersebut fit.

Pengujian Inner Model (Uji Hipotesis)



Gambar 2. Hasil Output Inner Model

Hasil *Output Inner* model diuji dengan T-statistik melalui *bootstrapping* dengan kriteria nilai tidak boleh dibawah 1,96 atau nilai *P-value* dibawah dari 0,05.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Langsung

Sumber: Data diolah penulis, 2025

| Hipotesis | Original Sample | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics | P Values | Kesimpulan |
|--|-----------------|----------------------------|--------------|----------|------------|
| H1: <i>Responsible Leadership -> Ethical Climate</i> | 0.980 | 0.003 | 302.400 | 0.000 | Diterima |
| H2: <i>Ethical Climate -> Turnover Intention</i> | -0.542 | 0.139 | 3.893 | 0.000 | Diterima |
| H3: <i>Responsible Leadership -> Turnover Intention</i> | -0.355 | 0.139 | 2.552 | 0.011 | Diterima |
| H4: <i>Responsible Leadership -> Work Motivation</i> | 0.977 | 0.003 | 285.498 | 0.000 | Diterima |
| H5: <i>Work Motivation -> Turnover Intention</i> | -0.078 | 0.134 | 0.577 | 0.564 | Ditolak |

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel terlampir terdapat 4 hipotesis yang diterima dan 1 hipotesis yang tidak diterima. Hipotesis 1 memiliki variabel *responsible leadership* terhadap *ethical climate* dengan nilai *T-statistics* sebesar 302.400, nilai *P-values* sebesar 0.000 dimana kedua nilai tersebut >1.96 dan <0.5, dan nilai *original sample* menghasilkan nilai positif sebesar 0.980 yang berarti hipotesis 1 dapat diterima. Hipotesis 2 mempunyai variabel *ethical climate* terhadap *turnover intention* yang dapat dilihat dari nilai *T-statistics* 3.893, *P-values* 0.000 dan *original sample* -0.542 yang dapat dinyatakan hipotesis 2 diterima karena >1.96, <0,5. Hipotesis 3 dengan variabel *responsible leadership* terhadap *turnover intention* yang memiliki nilai *T-statistics* 2.552 >1.96, *P-values* 0.011 dan *original sample* -0.355 dengan hasil negatif, maka hipotesis 3 dapat diterima. Hipotesis 4 yang menguji variabel *responsible leadership* terhadap *work motivation* mempunyai nilai *T-statistics* sebesar 285.498, *P-values* 0.000, dan *original sample* positif dengan nilai 0.977 yang dinyatakan hipotesis 4 dapat diterima. Hipotesis 5 yang menunjukkan variabel *work motivation* terhadap *turnover intention* dengan nilai *T-statistics* 0.577, *P-values* 0.564, *original sample* -0.078 dan dinyatakan hipotesis yang ditolak.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung

Sumber: Data diolah penulis, 2025

| Hipotesis | Original Sample | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics | P Values | Kesimpulan |
|--|-----------------|----------------------------|--------------|----------|------------|
| <i>Responsible Leadership -> Ethical Climate -> Turnover Intention</i> | -0.531 | 0.137 | 3.886 | 0.000 | Diterima |
| <i>Responsible Leadership -> Work Motivation -> Turnover Intention</i> | -0.076 | 0.131 | 0.577 | 0.564 | Ditolak |

Pengujian *indirect effects* pada variabel *responsible leadership -> ethical climate -> turnover intention* menurut data di atas dengan nilai *T-statistics* sebesar 3.886 dan nilai *P-values* sebesar 0.000 sehingga dapat disimpulkan bahwa *responsible leadership* kepada *turnover intention* melalui *ethical climate* dapat diterima. Terdapat juga variabel *responsible leadership -> work motivation -> turnover intention* yang mendapatkan nilai *T-statistics* 0.577 dan *P-values* 0.564 dengan kesimpulan bahwa *responsible leadership* kepada *turnover intention* melalui *work motivation* ditolak.

Pembahasan

Dalam hipotesis pertama terdapat variabel *responsible leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *ethical climate* yang dapat dibuktikan dari hubungan yang baik antara atasan dengan bawahannya seperti memiliki korelasi yang baik dengan

tim kerja, jiwa sosial yang tinggi, dapat berkomunikasi dan berinteraksi yang baik dengan *client* maupun bawahannya, mempunyai hubungan yang baik dengan manajemen puncak, tidak mementingkan kepentingan pribadi melainkan kepentingan bersama, dapat mempertimbangkan konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil, melibatkan bawahannya terkait pengambilan keputusan perihal urusan yang menyangkutnya, dapat mempertimbangkan setiap keputusan dengan bijak, serta mencoba untuk mencapai kesepakatan bersama dengan tim kerjanya. Karena itu *responsible leadership* yang baik dan bertanggung jawab sangat dapat mempengaruhi *ethical climate* dalam suatu organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Voegtlin (2011) yang menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara *responsible leadership* dengan *ethical climate*.

Hipotesis kedua dengan variabel *ethical climate* pada *turnover intention* yang memiliki pengaruh negatif jika *ethical climate* dalam suatu perusahaan tidak memiliki kode etik yang formal dan tertulis, tidak dapat menerapkan kode etik secara ketat, tidak memiliki kebijakan tentang perilaku yang sesuai dengan norma sosial, tidak menegakkan kebijakan mengenai perilaku etis, tidak dapat bertindak tegas seperti menegur karyawan yang melakukan tindakan tidak etis, serta menerima karyawan yang memiliki perilaku tidak etis maka *turnover intention* dalam perusahaan tersebut dapat menjadi tinggi. Hal ini dibuktikan oleh Shareef & Atan (2019); Elci *et al.* (2012); Deconinck (2014); Demirtas & Akdogan (2015); Rubel *et al.* (2017); Yasin *et al.* (2021) yang membuktikan bahwa hubungan *ethical climate* dapat menjadi alasan *turnover intention* meningkat.

Hipotesis yang ketiga memiliki variabel *responsible leadership* dengan *turnover intention* yang jika dalam suatu perusahaan tidak memiliki *responsible leadership* maka *turnover intention* semakin tinggi. Hal ini dapat dilihat dari pemimpin yang tidak bertanggung jawab baik dalam pekerjaannya maupun keputusannya yang menyebabkan karyawan memiliki niat untuk mencari pekerjaan lain diluar dari profesinya saat ini, tidak memiliki niat untuk bertahan lama pada perusahaan tersebut, dan sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini. Pernyataan ini mendukung Haque *et al.* (2017) sebagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa dengan tidak adanya *responsible leadership* dalam suatu perusahaan maka *turnover intention* yang dimiliki semakin meningkat.

Hipotesis berikutnya adalah hipotesis keempat dengan variabel *responsible leadership* terhadap *work motivation*. Suatu perusahaan yang memiliki *responsible leadership* yang baik dapat membangun hubungan sosial yang baik juga dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mampu membuat karyawan tersebut memiliki motivasi kerja yang baik seperti melakukan pekerjaan dengan segenap hati yang menghasilkan hasil positif bagi diri sendiri, tim maupun perusahaan juga dapat berhasil dalam pekerjaannya hingga mencapai target yang diinginkan. Karena itu *responsible leadership* memiliki pengaruh yang positif dengan *work motivation* (Hanifah *et al.*, 2014).

Hipotesis terakhir atau yang kelima yaitu variabel *work motivation* terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa hipotesis berpengaruh positif dan ditolak.

Hal ini dapat terjadi karena *turnover intention* tidak hanya terpengaruh dari *work motivation* tetapi lebih banyak terpengaruh terhadap *responsible leadership*, *ethical climate* maupun variabel lainnya. Menurut hasil responden penelitian menyatakan bahwa karyawan dengan *work motivation* yang rendah juga dapat bertahan lama pada sebuah perusahaan, mencapai tujuan perusahaan, dan tidak memiliki *turnover intention* yang tinggi dikarenakan malas untuk mencari pekerjaan lainnya, tidak mau menghadapi tantangan baru di perusahaan barunya, tidak mau memulai hubungan yang baru dengan rekan tim yang baru, serta tidak terlalu mempermasalahkan gaji, bonus maupun tunjangan. Hal ini berbeda dengan penelitian terdahulu dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa hilangnya motivasi kerja karyawan dalam pekerjaannya tidak dapat membuat tujuan perusahaan tercapai, karyawan cenderung memiliki niat berpindah dengan mencari peluang di perusahaan lainnya (Ertas, 2015; Li *et al.*, 2022; Ahn *et al.*, 2015; Imran *et al.*, 2017; Pinder, 2008; Astiti & Surya, 2020).

KESIMPULAN

Dari keseluruhan hipotesis yang telah dibahas di atas dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh dari setiap variabel yaitu antara variabel *responsible leadership* dengan *ethical climate*, *ethical climate* dengan *turnover intention*, *responsible leadership* dengan *turnover intention*, *responsible leadership* dengan *work motivation*, serta *work motivation* dengan *turnover intention*. *Responsible leadership* terhadap *ethical climate* dan *work motivation* dapat dinyatakan positif karena pemimpin yang bertanggung jawab dapat menciptakan iklim etika dengan membuat lingkungan pekerjaan menjadi nyaman dan mampu memotivasi bawahan sehingga dapat melakukan pekerjaannya dengan maksimal dan benar. *Turnover intention* terhadap *ethical climate*, *responsible leadership*, dan *work motivation* memiliki pengaruh negatif karena jika dalam suatu perusahaan memiliki pemimpin yang bertanggung jawab, iklim etika yang baik dan nyaman, serta motivasi kerja yang tinggi maka sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut cenderung rendah atau jarang berganti karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- A., B. (2007). "Determinants of Bureaucratic Turnover Intention: Evidence from the Department of the Treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, 235.
- Abdurrahim. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru IPS Di SMP. *Pendidikan Dan Dakwah*, 3(2), 290–302.
- ADP Research Institute. (2023). *People at Work 2023: A Global Workforce View*.
- Akbar Abbas, S. (2023). Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja: Tinjauan Pustaka. *BALANCA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 45–54.

<https://doi.org/10.35905/balanca.v4i1.4295>

- Aksoy, S. (2012). *The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on The Mediating Role of Work*. 58, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1003>
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159–185. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>
- Alkatya, D. R., Soelton, M., Puspaningrum, A., Hokroh, M., & Arief, H. (2020). Ethical Leadership Anomaly On Organizational Commitment In The Indonesian FDA. *Jurnal Doktor Manajemen (JDM)*, 3(1), 75. <https://doi.org/10.22441/jdm.v3i1.10145>
- Ardianti, F. E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karang Sari Banyuwangi). *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 13–31. <https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1764>
- Athfalia, A. B., & Attiq, K. (2024). Analisis Turnover Intention Gen Z Ditinjau Dari Job Insecurity Dan Work Overload: Studi Pada Karyawan Generasi Z Di Kota Semarang. *Universal Journal of Science And Technology (UJOST)*, 3(1), 88–100.
- Authors, F. (2015). *Article information* :
- Avolio, B. J., Zhu, W., & Koh, W. (2004). *Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*. 968(May), 951–968.
- Bartram, T. (2019). *Ethical leadership and employee in-role performance*. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0514>
- Berger, C. R. (1981). Associate Editors. *Communication Monographs*, 48(4), ebi. <https://doi.org/10.1080/03637758109376061>
- Bloor, M., & Wood, F. (2016). Purposive Sampling. *Keywords in Qualitative Methods*, 4(1), 46–62. <https://doi.org/10.4135/9781849209403.n73>
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & Wyss, K. (2014). The effects of head. *Human Resources for Health*, 1–12.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). *Exploring New Avenues for Future Research*. 4(October 2010), 583–616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership : A review and future directions*. 17, 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cai, H., Zhu, L., & Jin, X. (2024). Construed Organizational Ethical Climate and Whistleblowing Behavior: The Moderated Mediation Effect of Person–

- Organization Value Congruence and Ethical Leader Behavior. *Behavioral Sciences*, 14(4), 293. <https://doi.org/10.3390/bs14040293>
- Chen, G., Sang, L., Rong, J., Yan, H., Liu, H., Cheng, J., Wang, L., Ding, H., & Chen, R. (2021). Current status and related factors of turnover intention of primary medical staff in Anhui Province, China: a cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 19(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00563-6>
- CNN Indonesia. (2023). *Jejak Kasus Rafael Alun Trisambodo Hingga Jadi Tersangka KPK*. 2(2). <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20230330123630-12-931269/jejak-kasus-rafael-alun-trisambodo-hingga-jadi-tersangka-kpk>
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). *Organizational identity strength , identification , and commitment and their relationships to turnover intention : Does organizational hierarchy matter ?* 605(November 2005), 585–605.
- Correia, A., Kozak, M., Gnoth, J., & Fyall, A. (2017). Co-Creation and Well-Being in Tourism. In *Springer International Publishing Switzerland*.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55. <https://doi.org/10.2307/258331>
- Cyfert, S., Szumowski, W., Dyduch, W., Zastempowski, M., & Chudziński, P. (2022). The power of moving fast: responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms. *Heliyon*, 8(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11188>
- Deconinck, J. B. (2014). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate , Turnover Intention , and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Diputra, I. P. K. C. O., Landra, N., & Puspitawati, M. D. N. (2021). Pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap Turnover Intention Pada KSU Swadana Giri Kusuma Di Desa Pengotan Bali. *Economy and Business*, 2, 545–555.
- Doh, J. P. (2011). Responsible Leadership Helps Retain Talent in India. *Journal of Business Ethics*, 98, 85–100. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1018-3>
- Eduarne Aldazabal, M., Espinosa-Pike, M., & Martín-Arroyuelo, A. M. (2017). The Antecedents of Ethical Climates in the Spanish Business Higher Education Institutions. *Journal of Academic Ethics*, 15(4), 343–363. <https://doi.org/10.1007/s10805-017-9289-7>
- Elçi, M., & Alpkan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297–311. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9709-0>

- Emiroğlu, B. D., Akova, O., & Tanriverdi, H. (2015). The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 385–397. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.108>
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401–423. <https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Galvin, B. M. (2008). *Alternative Perspectives of Responsible Leadership*. 37(4), 327–341. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.001>
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Griffith, J. (2004). *Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school*. <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>
- Gumusluoglu, L. (2019). *Angels and devils?: How do benevolent and authoritarian leaders differ in shaping ethical climate via justice perceptions across cultures? September 2018*, 1–15. <https://doi.org/10.1111/beer.12260>
- Hanifah, H., Susanthi, N. I., & Setiawan, A. (2014). The Effect of Leadership Style on Motivation to Improve the Employee Performance. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTRANSLOG)*, 1(3), 221. <https://doi.org/10.54324/j.mtl.v1i3.20>
- Haque, A. (2019). The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759–774. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2017). The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759–774. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759–774. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>
- Hassan, N. (2018). *educators ' perception Relationship between ethical ideology and moral judgment: Academic nurse educators ' perception. January*. <https://doi.org/10.1177/0969733017722825>

- Hilot, R. M. (2022). Influence of Ethical Climate and Innovative Behavior of Administrators on Organizational Effectiveness. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(01), 2924–2948. <https://doi.org/10.18535/ijprm/v10i1.em10>
- Hirst, G., Walumbwa, F., & Aryee, S. (2015). *A Multi-level Investigation of Authentic Leadership as an Antecedent of Helping Behavior*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2580-x>
- Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H. J., & Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 32(10), 1380–1387. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.06.006>
- Hoshyar, V. (2024). The effect of customer-oriented constructive deviation on organizational outcomes mediated by ethical climate and service delivery climate. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 17(2), 585–601. <https://doi.org/10.22059/ijms.2023.339493.674985>
- Janssen, P. P. M., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1360–1369. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1999.01022.x>
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., Roberts, J. A., Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). *Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson 's Turnover Intention EXAMINING THE IMPACT OF SERVANT LEADERSHIP ON SALESPERSON ' S TURNOVER INTENTION*. *October 2014*, 37–41. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290404>
- Jr, C. H. S. (2001). *Ethical climate ' s relationship to job satisfaction , organizational commitment , and turnover intention in the salesforce*. 54, 39–52.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kaur, R., & Randhawa, G. (2021). Supportive supervisor to curtail turnover intentions: do employee engagement and work–life balance play any role? *Evidence-Based HRM*, 9(3), 241–257. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2019-0118>
- Kitila, K. M., Wodajo, D. A., Debela, T. F., & Ereso, B. M. (2021). Turnover intention and its associated factors among health extension workers in illubabora zone, south west Ethiopia. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14, 1609–1621. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S306959>
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>

- Kurniawan, M. A. (2021). The Role of Leadership and Competence in Improving Work Motivation and Performance of Cooperative Employees. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 04(10), 1880–1892. <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i10-09>
- Lämsä, A. M., & Keränen, A. (2020). Responsible Leadership in the Manager–Employee Relationship. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 9(3), 422–432. <https://doi.org/10.1177/2277977920958543>
- Lestari, R. A., & Rojuaniah. (2023). Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan dan Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 22684–22698. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/10186>
- Li, H., Yuan, B., Yu, Y., Li, J., & Meng, Q. (2022). Work Motivation of Primary Health Workers in China: The Translation of a Measurement Scale and Its Correlation with Turnover Intention. *Risk Management and Healthcare Policy*, 15, 1369–1381. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S366389>
- Lin, C. P., Huang, H. T., & Huang, T. Y. (2020). The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. *Personnel Review*, 49(9), 1879–1896. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0527>
- Lin, C. P., Liu, N. T., Chiu, C. K., Chen, K. J., & Lin, N. C. (2019). Modeling team performance from the perspective of politics and ethical leadership. *Personnel Review*, 48(5), 1357–1380. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0277>
- Lohela-Karlsson, M., Jensen, I., & Björklund, C. (2022). Do Attitudes towards Work or Work Motivation Affect Productivity Loss among Academic Employees? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph19020934>
- Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016a). Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463–493. <https://doi.org/10.1111/joms.12195>
- Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016b). Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463–493. <https://doi.org/10.1111/joms.12195>
- Mcquitty, S. (2018). The Purposes of Multivariate Data Analysis Methods : an Applied Commentary The Purposes of Multivariate Data Analysis Methods : an Applied Commentary. *Journal of African Business*, 19(1), 124–142. <https://doi.org/10.1080/15228916.2017.1374816>
- Mhd Febryansah, H.M Hermansyur, & Rizky Putra. (2022). Organisasi Dan Komitmen Afektif Responsible Leadership Organizational Citizenship Behavior Pt. Pln (Persero) Up 3. *Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi Kewirausahaan (JAMEK)*,

2(3), 167–176. <https://doi.org/10.47065/jamek.v2i3.289>

Miska, C., Hilbe, C., & Mayer, S. (2014). Reconciling Different Views on Responsible Leadership: A Rationality-Based Approach. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 349–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1923-8>

Mossholder, K. W. (2005). A RELATIONAL PERSPECTIVE ON TURNOVER : EXAMINING STRUCTURAL , ATTITUDINAL , AND BEHAVIORAL PREDICTORS. 48(4), 607–618.

Nafe, N. S., & Nezakati, H. (2022). Examination of work motivation, work environment, and work engagement relation with job satisfaction during covid-19. *Journal of Marketing and Management*, 13(2), 27–42. <https://www.researchgate.net/publication/367216031>

Naiemah, U., Zuraini Zin Aris, A., & Sakdan, M. F. (2017). Factors Affecting Turnover Intention among Academician in the Malaysian Higher Educational Institution. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(1), 1–15. <http://buscompress.com/journal-home.html>

Neubert, M. J., & Roberts, J. A. (2013). *The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes*. 2(April 2013), 269–296. <https://doi.org/10.5840/beq201323217>

Nikkhah Farkhani, Z., Rahimnia, F., Kazemi, M., & Shirazi, A. (2017). The Components of the Ethical Behaviour of Virtuous Nurses in Medical Teams. *Journal of Holistic Nursing and Midwifery*, 27(2), 45–55. <https://doi.org/10.18869/acadpub.hnmj.27.2.45>

Noviyanti, E., Syofyan, E., & Evanita, S. (2019). *The Effect of Leadership, Work Motivation and Work Satisfaction on Performance of Employees of Education and Culture Department in Padang Pariaman*. 97(Piceeba), 685–695. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.74>

Palanski, M., & Avey, J. B. (2014). *The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process*. 135–146. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1690-6>

Parboteeah, K. P., Weiss, M., & Hoegl, M. (2024). Ethical Climates Across National Contexts: A Meta-Analytical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 189(3), 573–590. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05387-z>

Periyadi, Indiyati, D., & Sary, F. P. (2024). The Impact of Compensation and Motivation on Turnover Intention of Employees Providing Labor Services in Mining Business License Areas, Mimika Regency, Papua Province. *Journal of Business and Management Studies*, 6(3), 85–93. <https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.3.9>

Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior (2nd ed.)*. (2nd Editio). 20 November 2015.

<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315734606>

- Putranto, R., & Kustiawan, U. (2023). *The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention and Work Performance in Indonesian Air Companies*. Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-088-6_34
- Rinaldi, E., & Riyanto, S. (2021). The effect of work motivation, work environment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior and their impact on employees performance of RSU Menteng Mitra Afia during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(6), 101–110. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i6.1293>
- Rizky, W. M., & Prastyani, D. (2023). Pengaruh Kompensasi, Job Crafting Dan Job Embeddedness Terhadap Turnover Intention. *SIBATIK: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(9), 2867–2882. <https://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SIBATIK/article/view/1345/825>
- Rubiano-Moreno, J., Alonso-Malaver, C., Nucamendi-Guillén, S., López-Hernández, C., & Ramírez-Rojas, C. (2023). Work Motivation Profiles of the Millennial Generation. *Revista CEA*, 9(21), e2603. <https://doi.org/10.22430/24223182.2603>
- Sandelands, E. (1994). International Journal of Manpower. *International Journal of Manpower*, 15(4), 1–64. <https://doi.org/10.1108/01437720199400001>
- Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations*, 30(3), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>
- Saygili, M., Özer, Ö., & Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff. *Hospital Topics*, 98(1), 26–35. <https://doi.org/10.1080/00185868.2020.1726848>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P., & Morgan, D. (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave: A multimethodological exploration. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400–435. <https://doi.org/10.1177/0893318999123002>
- Semedo, C. S., Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2022). Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(February), 1885–1900. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340863>

- Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). *The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention*. 20(3), PP. <https://doi.org/10.9790/487X-2003010106>
- Simmons, J., & Simmons, J. (2004). *Managing in the post-managerialist era Towards socially responsible corporate governance*. <https://doi.org/10.1108/00251740410518985>
- 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>
- Sugiyono, P. . (2017). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, kombinasi, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Suhaiza Ismail, N. Y. (2018). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- Syahrum, & S. (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Cipustaka Media.
- Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical climate(s), organizational identification, and employees' behavior. *Frontiers in Psychology*, 10(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356>
- Thoha, N., & Maharani, F. C. (2024). Exploring work environment's impacts on employee motivation and turnover intention in the garment industry in Wonogiri, Central Java. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1324(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1324/1/012080>
- Van, T. P. (2023). *THE RELATIONSHIP BETWEEN MEANINGFUL WORK AND TURNOVER INTENTION OF PRESCHOOL TEACHERS: THE Management Research and Practice*. 66–77.
- Voegtlin, C. (2011). *Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership*. 57–58. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1020-9>
- Wang, E., Hu, H., Mao, S., & Liu, H. (2019). Intrinsic motivation and turnover intention among geriatric nurses employed in nursing homes: the roles of job burnout and pay satisfaction. *Contemporary Nurse*, 55(2–3), 195–210. <https://doi.org/10.1080/10376178.2019.1641120>
- Wang, E., Jiang, W., & Mao, S. (2020). Job Autonomy and Turnover Intention among Social Workers in China: Roles of Work-to-family Enrichment, Job Satisfaction and Type of Sector. *Journal of Social Service Research*, 46(6), 862–876. <https://doi.org/10.1080/01488376.2019.1698487>
- Witt, M. A., & Stahl, G. K. (2016). Foundations of Responsible Leadership: Asian Versus Western Executive Responsibility Orientations Toward Key Stakeholders.

Journal of Business Ethics, 136(3), 623–638. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2534-8>

Yang, H. C., Ju, Y. H., & Lee, Y. C. (2016). Effects of job stress on self-esteem, job satisfaction, and turnover intention. *Journal of Transnational Management*, 21(1), 29–39. <https://doi.org/10.1080/15475778.2016.1120613>

Yasin, R. (2021). *Responsible leadership and employees ' turnover intention . Explore the mediating roles of ethical climate and corporate image*. 25(7), 1760–1781. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0583>

Zahra, L. L. T. (2023). Konseptual Model Penelitian Peran Responsible Leadership Sebagai Bagian Peningkatan Workforce Agility Melalui Psychological Empowerment. *Prosiding Seminar Teknologi ..., 2021*, 57–65. <https://proceedings.goodwoodconferences.com/index.php/stabek/article/view/177%0Ahttps://proceedings.goodwoodconferences.com/index.php/stabek/article/download/177/163>

Zhang, C., & Hirschi, A. (2021). Forget about the money? A latent profile analysis of calling and work motivation in Chinese employees. *Career Development International*, 26(2), 105–118. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2019-0294>