

PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP, DISTRIBUTIVE JUSTICE CAREER TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI TRUST IN LEADER

VaniAnggaraWiriati¹, SiswoyoHaryono², Meika Kurnia Puji RDA³

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

¹vani.anggara.pasca17@mail.umy.ac.id, ²profsiswoyo@umy.ac.id, ³meika_kurnia@umy.ac.id

ABSTRAK

Karyawan merupakan sumber daya dengan peran yang sangat penting bagi perusahaan. Dengan adanya karyawan yang berkualitas maka tujuan-tujuan perusahaan akan mudah diwujudkan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam memberikan kinerja yang terbaik. Untuk menghasilkan kinerja terbaik dengan kualitas tinggi, perusahaan harus didukung oleh karyawan yang profesional, mengedepankan kepentingan organisasi, mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi sehingga minimnya terjadi turnover intention. Turnover intention sangat berbahaya bagi perusahaan karena dampak negatif yang ditimbulkan diantaranya angka perputaran karyawan yang tinggi akan mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan. Selain itu tingkat perputaran karyawan yang terlalu besar atau melibatkan karyawan berharga akan menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektivitas organisasi atau perusahaan. Berdasarkan kajian teoritis, turnover intention dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kepuasan kerja, stres kerja dan komitmen organisasi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis hubungan ethical leadership, distributive justice career dan turnover intention yang di mediasi oleh trust in leader. Secara khusus, penelitian ini akan mendalami tentang hubungan antar variabel-variabel yang mempengaruhi turnover intention pada karyawan pada sektor perbankan. Pengambilan karyawan pada sektor perbankan sebagai sampel penelitian karena saat ini dunia perbankan menghadapi persaingan bisnis yang sangat keras. Munculnya berbagai macam industri FinTech membuat dunia perbankan konvensional harus bekerja ekstra keras untuk dapat bertahan dipasar. Oleh karena itu, mengelola agarturnover karyawan tidak tinggi menjadi sangat penting, agar perusahaan bisa fokus dalam mengembangkan SDM nya.

Kata Kunci: ethical leadership, distributive justice career, trust in leader, turnover intention.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis saat ini yang semakin ketat persaingannya, tentu banyak perusahaan-perusahaan melakukan strategi-strategi untuk memenangkan persaingan. Begitu pula strategi dalam bagian SDM, karena tentu karyawan menjadi modal utama bagi perusahaan untuk bisa tumbuh dan memenangkan persaingan. Akan tetapi fenomena keinginan berpindah di kalangan karyawan juga telah menarik perhatian banyak kalangan, dan menempati posisi kunci terkait kebijakan-kebijakan MSDM, baik dalam perspektif teoritis maupun praktis. Memahami hal-hal yang menjadi pendorong timbulnya keinginan berpindah dan bagaimana cara mengendalikannya, menghasilkan perdebatan panjang dari perspektif teoritis. Sementara pada sisi praktis, keterampilan dan keahlian serta kebijakan-kebijakan yang dapat diterapkan untuk melakukan review terkait dengan keinginan berpindah di kalangan karyawan menjadi sangat dibutuhkan. Dan di sisi lain, sebuah organisasi juga perlu untuk mempertahankan sumber daya yang potensial agar tidak berdampak pada keinginan keluar atau turnover intention [1]. Turnover dapat diartikan sebagai keinginan berpindah dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan alasan tertentu [2]. Hal tersebut akan menjadi masalah serius jika keinginan berpindah dalam sebuah perusahaan tinggi maka akan menimbulkan beberapa efek negatif berupa ketidakstabilan dan kerancuan yang akhirnya dapat merugikan perusahaan beserta karyawannya.

Untuk mengurangi efek negatif dari terjadinya keinginan berpindah karyawan perlu untuk menumbuhkan rasa kecintaan atau komitmen terhadap organisasinya. Untuk menciptakan komitmen organisasi yang kuat dan efektif, terlebih dahulu harus dilaksanakan dari atas ke bawah (dari pemimpin ke bawahan). Pemimpin mempunyai peran penting dalam membangun komitmen organisasi kepada para anggota organisasi. Dengan memberikan panutan dan sikap yang tegas serta menjalankan aturan secara konsisten maka akan mendorong terbentuknya komitmen organisasi. Dalam peran pemimpin sebagai motorik agar komitmen organisasi dapat dimiliki semua anggota organisasi secara keseluruhan, maka pemimpin dituntut untuk memiliki etika kepemimpinan yang baik dalam segala bentuk aktivitas kepemimpinan di dalam organisasi guna membangun image positif terhadap pemimpin. Image positif akan terbentuk ketika etika kepemimpinan dalam organisasi dianggap baik oleh para karyawan, dimana dengan image positif tersebut akan membangun dan semakin memperkuat kepercayaan anggota kepada pimpinan maupun organisasi yang secara langsung dapat memberidampak positif terhadap pencapaian organisasi. Menurut Brown, et al etika kepemimpinan didefinisikan sebagai manajemen normatif yang tepat (seperti

kejujuran, kepercayaan, keadilan, dan pertimbangan) dari perilaku pribadi dan hubungan interpersonal untuk mendorong komunikasi bilateral, membangun standar etis, mengoreksi kesalahan bawahan dan membuat keputusan yang adil [3].

Turnover karyawan secara umum dapat menjadi suatu isu yang kurang baik bagi perusahaan, tetapi dapat pula menjadi isu yang meningkatkan nilai perusahaan apabila dikendalikan secara logis dan tepat [4]. Untuk mengendalikan terjadinya *turnover intention* sangat penting guna meningkatkan kebijakan keadilan bagi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan secara merata. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Zaman, *et al* bahwa manajemen sangat dianjurkan untuk meningkatkan kebijakan keadilan dalam organisasi sehingga dapat mengurangi *turnover intention* [5]. Kebijakan keadilan dalam organisasi bisa dilakukan salah satunya dengan pendistribusian segala aspek dalam organisasi secara adil. Distribusi berdasarkan kebutuhan memiliki konsep bahwa bagian penerimaan karyawan dipengaruhi oleh kebutuhannya berkaitan dengan pekerjaan. Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai apabila hasil atau penerimaan dan masukan antara dua orang atau dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja mereka.

Dalam penelitian ini yang difokuskan adalah terkait dengan distribusi karir karena karir menempati kedudukan penting dan merupakan salah satu sumber motivasi penting bagi karyawan dalam bekerja. Berdasarkan teori pertukaran sosial, karir merupakan tujuan utama yang menjadi dasar bagi seorang individu ketika ingin memutuskan berafiliasi dengan suatu organisasi dalam jangka panjang [6]. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keadilan terkait alokasi karir (*distributive justice career*) menjadi hal yang sangat penting diperhatikan oleh karyawan.

Hal lainnya juga sangat menentukan terjadinya turnover intention yaitu rasa percaya atau trust yang dimiliki oleh karyawannya terhadap organisasi atau pemimpinnya. Rigsbee menyatakan bahwa kepercayaan atau *trust* merupakan elemen yang sangat penting dalam membangun hubungan yang sukses [7]. Sangat sulit untuk menghasilkan hubungan kerja yang efektif dan produktif tanpa adanya kepercayaan [8]. Menurut Ravianto ketika karyawan memiliki kepercayaan yang kuat terhadap atasannya maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan [9]. Dengan demikian ketika kepercayaan karyawan semakin kuat terhadap organisasi maupun atasan, maka karyawan akan semakin menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dimana dia bekerja.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mencari pengaruh atau hubungan antar isu-isu di atas. Seperti penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Choi, Yozgat dan Mesekiran, dan Engelbrecht, *et al* menunjukkan hasil bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *trust* [10,11,12]. Sedangkan penelitian Colquitt, Warsindah, dan Herminingsih menunjukkan bahwa *distributive justice* berpengaruh positif terhadap *trust* [13,14,15]. Selanjutnya penelitian Mulkimenunjukkan bahwa *trust* memiliki pengaruh positif terhadap turnover intention [16]. Selanjutnya penelitian Cohen dan Spector, Handi dan Suhariaditerdapat pengaruh negatif *distributive justice* terhadap *turnover intention* [17,18]. Sedangkan penelitian Kanungomenunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh negatif *ethical leadership* terhadap turnover intention [19].

Berbeda dengan hasil penelitian-penelitian yang disampaikan tersebut, penelitian Babaloladan Jaramillomenunjukkan bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention* [20,21]. Sedangkan penelitian Daromesdan Nadirimunjukkan terdapat pengaruh positif antara *distributive justice* terhadap *turnover intention* [22,23]. Selanjutnya penelitian Aryeemenunjukkan *distributive justice* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *trust* [24]. Sedangkan penelitian Abdullah Al Fadzilah menunjukkan bahwa *trust* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* [25].

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa terdapat ketidak konsistenan penelitian-penelitian sebelumnya yang memiliki hasil dan model penelitian yang berbeda-beda. Hal ini yang menjadi pendorong saya untuk melakukan penelitian kembali mengenai topik-topik tersebut. Oleh karena itu saya terdorong untuk melakukan penelitian tentang "Pengaruh Ethical Leadership, Distributif Justice Career terhadap Turnover Intention melalui Trust in Leader". Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu para karyawan Bank CIMB Niaga Cabang Yogyakarta.

2. TINJAUAN PUSTAKA.

2.1. Turnover Intention

Turnover intention sendiri mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan sebuah perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata meninggalkan perusahaan tersebut [26]. Sedangkan menurut Henry Simamora menyebutkan *Turnover Intentions* merupakan perpindahan (*movement*) melewati batas keanggotan dari sebuah organisasi [27]. Perpindahan kerja dalam hal ini adalah perpindahan secara sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). Faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, pimpinan dan adanya organisasi yang dirasa lebih baik merupakan penyebab terjadinya perpindahan kerja secara sukarela yang dapat dihindari (*Avoidable voluntary turnover*). Sedangkan faktor-faktor seperti perubahan jalur karir

atau keluarga akan memicu terjadinya perpindahan kerja secara sukarela yang tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*).

Hartotomengungkapkan bahwa *turnover intention* diindikasikan oleh beberapa perilaku para karyawan, diantaranya: meningkatnya absensi karyawan, karyawan mulai malas bekerja, meningkatnya keberanian karyawan melanggar peraturan kerja, meningkatnya keberanian karyawan menentang atau memprotes pimpinan, maupun keseriusan karyawan yang cenderung berbeda dari biasanya terlebih ketika melaksanakan tanggung jawabnya [28].

2.2. Ethical Leadership

Menurut Wirawankepemimpinan etis adalah kepemimpinan yang mendemonstrasikan perilaku yang secara normatif tepat melalui tindakan-tindakan personal dan hubungan interpersonal, dan promosi perbuatan seperti itu kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pembuatan keputusan [29]. Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi. Ada lima prinsip kepemimpinan beretika, yakni adil (*fairness*), terbuka (*transparency*), tanggungjawab (*responsibility*), efisiensi (*efficiency*) and tidak ada kepentingan individu (*no conflict of interest*). Pemimpin etis didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku normatif melalui tindakan pribadi, hubungan interpersonal. Studi tentang kepemimpinan etis dibangun atas dasar pembelajaran sosial. Sosial pembelajaran mengusulkan bahwa para pemimpin akan mempengaruhi perilaku etis dari orang lain [3].

2.3. Distributive Justice Career

Greenberg mendefinisikan *distributive justice* sebagai keadilan yang dinilai karyawan dari perolehan hasil (*outcome*) mereka yang berasal dari organisasi [30]. Atau dalam istilah lainnya dikatakan sebagai keadilan yang dinilai dari pendistribusian *reward* untuk masing-masing karyawan. Pendapat lainnya juga diungkapkan Kreitner dan Kinickiyang menafsirkan mendefinisikan *distributive justice* sebagai keadilan yang dinilai dari proses pendistribusian sumberdaya, imbalan ataupun penghargaan [31]. Kriteria lainnya adalah kebutuhan (*need*) dan pemerataan (*equality*). Pada suatu saat tertentu alokasi keadilan penting mempertimbangkan aspek kebutuhan karyawan dan pada saat tertentu pemerataan dapat menjadi isu penting terkait dengan alokasi keadilan. Namun demikian, secara umum prinsip proporsi lebih dominan[32].

2.4. Trust In Leader

Mayer *et al* mendefinisikan *trust* sebagai sebuah kemauan seseorang untuk peka terhadap tindakan orang lain berdasarkan pada harapan bahwa orang lain akan melakukan tindakan tertentu pada orang yang mempercayainya, tanpa tergantung pada kemampuannya untuk mengawasi dan mengendalikannya [33]. *Trust In Leader* pertama kali dikemukakan oleh Rosseaudimana *trust In Leader* didefinisikan sebagai sebuah persepsi karyawan terhadap kinerja atasannya (*leader*) dengan menganggap bahwa atasannya adalah sosok yang dapat dipercaya serta menghubungkan keadilan prosedur dengan kinerja atasan mereka [34]. Menurut Mayer *et al* terdapat tiga faktor yang membentuk kepercayaan seseorang terhadap orang lain yaitu kemampuan (*ability*), kebaikan hati (*benevolence*), dan integritas (*integrity*)[33].

2.5. Pengaruh Ethical Leadership Pada Turnover Intention

Kepemimpinan etis dianggap penting karena dapat berdampak terhadap perilaku organisasi dan akhirnya pada kinerja organisasi [35]. Brown *et al* menggambarkan pemimpin etis memiliki kriteria yaitu jujur, dapat dipercaya, adil dan peduli [3]. Pemimpin seperti membuat pilihan berprinsip dan adil dalam lingkungan kerja. Brown *et al* berpendapat bahwa pemimpin etis yang transparan dan terlibat dalam komunikasi terbuka dengan karyawan dan memiliki klarifikasi dari harapan dan tanggung jawab sehingga karyawan memiliki pandangan yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka [3]. Sebagai manajer menunjukkan gaya etika kepemimpinan kepada karyawan adalah sesuatu yang positif yang berguna terkait perilaku dalam pekerjaan, sehingga meminimalkan kemungkinan berhenti dari pekerjaan atau pindah ke beberapa organisasi lain. Ikatan antara pemimpin etis dan karyawan lebih kuat yang menciptakan lingkungan yang menyenangkan di tempat kerja. Oleh karena itu ini menyebabkan komitmen yang lebih tinggi dan menurunkan turnover intention [36].

Proposisi 1: Ethical leadership berpengaruh negatif terhadap turnover intention

2.6. Pengaruh Distributive Justice Career Pada Turnover Intention

Menurut Gilliland teori keadilan distributif memuat aturan berdasarkan atas hak menurut kewajiban atau keadilan, sehingga aturan tersebut harus sangat diperhatikan oleh para individu-individu selaku anggota organisasi ketika melakukan evaluasi terhadap hasil-hasil organisasional yang mereka terima [37]. Dalam penelitian Cohen dan Spectordiperoleh hasil bahwa *distributive justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover*

intention [17]. Hasil tersebut selanjutnya didukung oleh Handi dan Suhariadi yang menyimpulkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *turnover intention* dari dimensi keadilan organisasi lainnya [18]. Hal tersebut mengindikasikan bahwa seseorang akan cenderung lebih puas dengan hasil yang mereka terima dengan adil dari pada yang mereka terima tidak adil. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan apa yang mereka terima yang dibandingkan dengan karyawan yang lain, mereka akan cenderung untuk keluar dari perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti akan lebih memfokuskan *distributive justice* pada aspek terkait dengan karir yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keadilan distributif karir terhadap keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Proposisi 2: Distributive justice career berpengaruh negatif terhadap turnover intention

2.7. Pengaruh Trust In Leader Pada Turnover Intention

Kepercayaan kepadapemimpin adalah penting, karena ketika ada tingkat kepercayaan yang tinggi antara manajer dan rekan kerja di tempat kerja, karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja yang tinggi, dan kualitas hidup yang lebih baik dalam bekerja [38]. Fakta-fakta ini muncul sebagai motif niat untuk bertahan atau untuk tetap bekerja dalam organisasi. Oleh karena itu, kepercayaan ini sering diasumsikan sebagai predictor penting turnover intention [16]. Beberapa studi khusus membahas mengenai hubungan korelasi antara perilaku kepemimpinan etis dan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka. Van den Akker et al. meneliti hubungan antara perilaku kepemimpinan etis dan kepercayaan [39]. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang etis secara signifikan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajer mereka.

Proposisi 3: Trust in leader berpengaruh negatif terhadap turnover intention

2.8. Pengaruh Ethical Leadership Pada Trust In Leader

Integritas didefinisikan sebagai kepatuhan seseorang untuk menanamkan nilai yang relevan, norma-norma dan prinsip-prinsip yang dapat diterima yang menyebabkan timbulnya rasa percaya atau trust [33]. Sehubungan dengan trust karyawan terhadap pemimpin mereka, hasil sampai saat ini menunjukkan bahwa integritas (bersama-sama dengan kemampuan) sangat penting dalam kasus erosi kepercayaan dibandingkan dengan kasus membangun kepercayaan, di mana kebajikan adalah dimensi yang paling penting dari kepercayaan [40]. Selanjutnya, dalam penelitiannya mengenai hubungan antara kepemimpinan dan kepercayaan, Den Hartog menemukan korelasi kuat antara integritas pemimpin yang dirasakan dan kepercayaan pada pemimpin [41]. Akhirnya sejalan dengan Mayer et al. model kepercayaan yang dominan, di mana integritas merupakan pendahuluan untuk mempercayai, saya berpendapat bahwa kepemimpinan etis untuk secara positif mempengaruhi kepercayaan [33].

Proposisi 4: Ethical leadership berpengaruh positif terhadap trust in leader

2.9. Pengaruh Distributive Justice Career Pada Trust In Leader

Menurut Silva dan Caetano distributive justice karyawan memiliki dampak positif terhadap kepercayaan kepada pemimpin mereka [42]. Salah satu cara di mana organisasi membantu para pemimpin untuk memperoleh trust adalah dengan mengembangkan dan menerapkan sistem distributif yang tepat. Misalnya yang berkaitan dengan distributive justice pengupahan terhadap karyawan. Organisasi memastikan bahwa mereka secara eksplisit berkomunikasi dan mengikuti Distributive Justice terkait pengupahan karyawan [43]. Sebuah sistem remunerasi organisasi berdasarkan transparansi dan fleksibilitas membantu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin [44]. Hal yang sama juga terjadi apabila adanya transparansi dalam pembagian jenjang career karyawan sehingga menyebabkan timbulnya trust atau kepercayaan dari karyawan terhadap pemimpinnya.

Proposisi 5: Distributive justice career berpengaruh positif terhadap trust in leader

2.10. Peran Mediasi Trust In Leader Pada Ethical Leadership Terhadap Turnover Intention

Sejumlah penelitian telah menyoroti hubungan penting antara perilaku kepemimpinan dan kepercayaan dalam organisasi [45,46,47]. Namun, beberapa penelitian secara khusus membahas hubungan korelasional antara perilaku kepemimpinan etis dan kepercayaan karyawan pada pemimpin mereka. Mayer dan Gavin berpendapat bahwa kepercayaan pada pemimpin harus berhubungan dengan kinerja karyawan di mana kepercayaan pada kepemimpinan organisasi harus berhubungan dengan variabel hasil organisasi seperti komitmen terhadap organisasi [48]. Hal ini tentu akan mengurangi keinginan berpindah dari karyawan. Oleh karena itu semakin pemimpin menunjukkan etika kepemimpinan yang baik pada karyawan maka akan mendapatkan kepercayaan dari karyawannya dan hal ini akan meminimalisir terjadinya keinginan berpindah atau turnover intention dari karyawan.

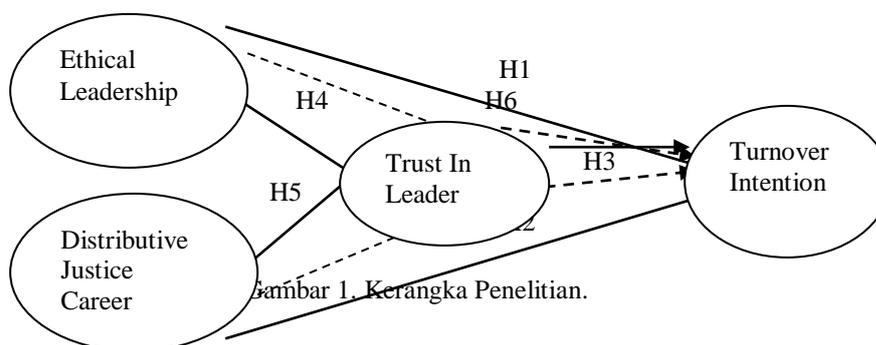
Proposisi 6: Trust in leader memediasi pengaruh ethical leadership terhadap turnover intention

2.11. Peran Mediasi Trust In Leader Pada Distributive Justice Career Terhadap Turnover Intention

Hubungan ini dianalisis dengan teori pertukaran sosial, yang mendukung gagasan bahwa jika karyawan percaya organisasi memperlakukan mereka secara adil, dengan kata lain memandang keadilan oleh atasan mereka, mereka akan memberikan hasil yang diinginkan [49]. Para peneliti berpendapat bahwa kepercayaan adalah penentu utama sikap kerja dan niat perilaku [50]. Pertukaran sosial melibatkan dua aspek penting termasuk kepercayaan dan keadilan. Mirip dengan paradigma keadilan yang dibahas di atas, perlakuan yang adil akan meningkatkan hubungan pertukaran sosial dan dengan demikian, akan meningkatkan tingkat kepercayaan antara kedua pihak [51]. Oleh karena itu semakin karyawan mendapatkan keadilan dalam distribusi karir mereka maka pemimpin akan mendapatkan kepercayaan dari karyawannya dan pada akhirnya akan meminimalisir terjadinya turnover intention

Proposisi 7: Trust in leader memediasi pengaruh distributive justice career terhadap turnover intention

2.12. Model Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian.

Berdasarkan gambar 1, dapat dilihat bahwa penelitian ini memiliki 4 variabel, yaitu (1) ethical leadership dan (2) distributive justice career sebagai variabel eksogen, (3) trust in leader sebagai variabel intervening, dan (4) turnover intention sebagai variabel endogen. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki 7 proposisi, yaitu :

- Proposisi 1: Ethical leadership berpengaruh negatif terhadap turnover intention
- Proposisi 2: Distributive justice career berpengaruh negatif terhadap turnover intention
- Proposisi 3: Trust in leader berpengaruh negatif terhadap turnover intention
- Proposisi 4: Ethical leadership berpengaruh positif terhadap trust in leader
- Proposisi 5: Distributive justice career berpengaruh positif terhadap trust in leader
- Proposisi 6: Trust in leader memediasi pengaruh ethical leadership terhadap turnover intention
- Proposisi 7: Trust in leader memediasi pengaruh distributive justice career terhadap turnover intention

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan strategi survey. Data yang diperoleh berdasarkan dari pengamatan langsung pada Bank CIMB Niaga Cabang Yogyakarta. Survey dilakukan melalui kuesioner yang diajukan langsung kepada responden. Hasil survey diolah dan dianalisis menggunakan software statistik AMOS versi 24.

Obyek dalam Penelitian ini adalah Bank CIMB Niaga Cabang Yogyakarta. Sedangkan subyek dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan di Bank CIMB Niaga Cabang Yogyakarta.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 295 orang. Desain sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*, yaitu teknik sampling yang tidak memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel [52].

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan memperhatikan karakteristik tertentu dengan mempertimbangkan unsur-unsur dalam populasi penelitian. Adapun unsur-unsur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Pegawai yang bekerja di Bank CIMB Niaga Cabang Yogyakarta, baik pria maupun wanita. (2) Sudah bekerja pada lembaga tersebut dengan minimal masa kerja 1 tahun.

Target atau kecukupan sampel dalam penelitian ini mengacu pada Teknik *Maximum Likelihood Estimation* yang membutuhkan sampel berkisar antara 100-200 sampel [53]. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang disediakan peneliti untuk dianalisis dan menemukan solusi. Skala yang digunakan untuk instrumen penelitian menggunakan skala likert dengan 5 bobot ukuran [52].

Ethical leadership diukur menggunakan 10 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Brown et al [3] Distributive justice career diukur menggunakan 5 item pertanyaan Tjahjono [54], trust in leader diukur menggunakan 4 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Nyhan [55], sedangkan turnover intention diukur dengan menggunakan 4 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Abelson [56].

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). *Tesis* (tidak diterbitkan). Semarang: Universitas Diponegoro.
- [2] Wirawan, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [3] Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. A. 2005. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97. 117-134.
- [4] Suhanto, E. 2009. Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Tesis* Semarang: Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
- [5] Zaman, Gohar, Nadar Ali, and Nazim Ali. 2010. "Impact of Organizational Justice on Employees Outcomes: An Empirical Evidence." *Abasyn Journal of social sciences* 3.1: 29-42
- [6] Palupi, Majang. 2014. "Pengaruh Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dengan Kepuasan Karir sebagai Variabel Pemediasian." *Jurnal Universitas Paramadina* 11.2: 1095-1111.
- [7] Rigsbee, E. 2001. *PartnerShift: How to Profit From The Partnering Trend*. Chicago: John Wiley & Sons.
- [8] Becton, Clayton, Allen Francis Wysocki, and Karl Kepner. 2002. "Building teamwork and the importance of trust in a business environment". University of Florida Cooperative Extension Service. *Institute of Food and Agricultural Sciences, EDIS*.
- [9] Ravianto, J. 1990. *Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*. SIUP. Jakarta.
- [10] Choi, So-Yun. 2014. "The Effects of Leadership on Social Workers' Organizational Commitment: Focusing on Ethical Leadership, Organizational Trust, and Supervisor Trust." *International Information Institute (Tokyo). Information* 17.10 (A): 4771.
- [11] Yozgat, Uğur, and Gülen Meşekiran. 2016. "The Impact of Perceived Ethical Leadership and Trust in Leader on Job Satisfaction." *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 4, No. 2.
- [12] Engelbrecht, Amos S., Gardielle Heine, and Bright Mahembe. 2014. "The Influence of Ethical Leadership on Trust and Work Engagement: an Exploratory Study: Original Research." *SA Journal of Industrial Psychology* 40.1: 1-9.
- [13] Colquitt, Jason A, Jeffery A. LePine, and Micheal J. Wesson, 2011. *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill, New York.
- [14] Warsindah, L. 2016. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational commitment* yang dimediasi oleh *Job Satisfaction* Pada karyawan PT Seabreez Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis -Kompetensi*, vol. 11, no. 1, Januari - Juni 2016.
- [15] Herminingsih, Anik(2017). "The Influence of the Organizational Justice and Trust to the Leaders on Employee Engagement with Job Satisfaction as Intervening Variable." *Archives of Business Research* 5.2
- [16] Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19–26.
- [17] Cohen, Charash, Yochi, and Paul E. Spector. 2001. "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86.2: 278-321
- [18] Handi, S., dan Suhariadi, F. 2003. "Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Keadilan Organisasi terhadap Intensi Turnover di PT. ENG Gresik." *Jurnal Psikologi UNAIR*, Vol. 5, No. 4.
- [19] Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265.
- [20] Babalola, T. Mayowa & Jeroen Stouten, (2014). *Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership*. J Bus Ethics.
- [21] Jaramillo, Fernando., Douglas B. Grisaffe., Lawrence B.Chonko., dan James A. Roberts. 2009. Examining The Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXIX, No.4 ; 351-365.
- [22] Daromes, Fransiskus Eduardus. 2006. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Intensitas *Turnover Auditor* Pada Kantor Akuntan Publik Di Indonesia. Semarang : Tesis Universitas Diponegoro.
- [23] Nadiri, Halil., Tanova, Cem (2010). An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitally Industry – *International Journal of Hospitally Management*, 29, 33-41. Retrieved from Researchgate Journal Database.

- [24] Aryee, S., Budhwar, P. S., dan Chen, Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3): 267–285.
- [25] Abdullah Al Fadzilah, S. Martono. 2015. *Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kepercayaan Organisasional Pada Keinginan Berpindah*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia. *Management Analysis Journal* 5 (1) (2016) ISSN 2252-6552.
- [26] Sutanto, E.M., dan Gunawan, C. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan *Turnover intention*. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 76-88.
- [27] Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN
- [28] Harnoto, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Prehallindo.
- [29] Wirawan, 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta; Raja Grafindo Persada.
- [30] Greenberg, J. 1990. “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow.” *Journal of Management*, 16(2): 399- 432.
- [31] Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo 2003. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: ErlySuandy, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- [32] Tjahjono, Heru K, Palupi, M, Yuasmara, PG. (2015). *Peran Pemeditasian Kepuasan Karir pada Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Karir Pada Komitmen Afektif Karyawan Swasta di Provinsi DIY*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- [33] Mayer, R.C., Davis, J. H., dan Schoorman, F. D. 1995. “An Integratif Model of Organizational Trust.” *Academy of Management Review*, 30 (3): 709-734.
- [34] Rousseau, D. M., Sitkin, B., Burt, R. S., and Camerer, C. 1998.”Not So Different After All: a Cross-Dicipline View of Trust”. *Academy of Manage Review*, Vol.23.3, 393-404.
- [35] Trevino, L. K., Brown, M. and Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56, 5-37.
- [36] Mulki, JP., Jaramillo, JF. and Locander, W.B. (2007). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal- and Stress Theory, *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- [37] Gilliland, S. W. 1993. “The Perceived of Fairness of Selection System: and Organizational Justice Perspective.” *Academy of Management Review*, 18 (4): 694-794.
- [38] Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees’ deviant behavior. *Anatolia*, 22(2), 204–221.
- [39] Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F. (2009). Ethical leadership and trust: It’s all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102–122.
- [40] Lapidot, Y., Kark, R., & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly*, 18, 16-34.
- [41] Den Hartog, D. (2003). Trusting others in organizations: Leaders, management and co-workers. In Nooteboom, B., & Six, F. (Eds.), *The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development* (pp. 125–146). London: Edward Elgar.
- [42] Silva, M. R., & Caetano, A. (2014). Organizational justice: What changes, what remains the same? *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 23-40.
- [43] Sparrow, J. (2013). More than words: how leadership can build trust at a practical level. *Strategic HR Review*, 12(6), 313-316.
- [44] Syed, J., & Ali, A. J. (2010). Principles of employment relations in Islam: A normative view. *Employee Relations*, 32(5), 454-469.
- [45] Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- [46] Gillespie, N. A. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (6), hlm. 588-607.
- [47] Joseph, E.E., & Winston, B.E., (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (1), 6-22.
- [48] Mayer, R.C. dan Gavin, M.B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *The Academy of Management Journal*, 48, 5, 874-888.
- [49] Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in turnover process. *Journal of Management* , 99-118.
- [50] Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- [51] DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees’ level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.

- [52] Sekaran, U., and Bougie, R., 2016. *Research Methods for Business Seventh Edition*, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom.
- [53] Ghozali, I., 2017. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM*. Ed.7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [54] Tjahjono, H., K. 2008. "Studi literatur pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada konsekuensinya dengan teknik Meta Analisis." *Jurnal Psikologi* 35.1: 21-40.
- [55] Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector an organizations, *American Review of public Administration*, Vol. 30, No.1, pp.87-109.
- [56] Abelson, M., A. 1987. "Examination of Avoidable an Unavoidable Turnover." *Journal of Applied Psychology* (72), pp. 382-386.