

## PERILAKU ETIS BAWAHAN: Perlukah Seorang Pemimpin Menjadi Etis, Otentik dan Adil Disaat Bersamaan?

Sigit Puspito<sup>1</sup>, Amir Fikri<sup>2</sup>, Kurnia Endah Riana<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Samarinda

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tri Sakti, Jakarta

Correspondent author: [sagato.san@gmail.com](mailto:sagato.san@gmail.com)

Samarinda, Indonesia

### Abstract

*The ethical standard of government workers is higher than the ethical standard of society in general. The behavior of government workers can have implications and get the public attention. This study aimed to analyze the direct and indirect effect of ethical leadership, authentic leadership, and organizational justice on follower ethical behavior of Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang dan Perumahan Rakyat Provinsi Kalimantan Timur government workers. Quantitative research was conducted involving data from 99 government workers through online questionnaires. The data were then analyzed using the PLS-SEM analyses to test the hypothesis. The results showed that ethical leadership had a positive effect on followers' ethical behavior and organizational justice. Meanwhile, organizational justice did not have a significant effect on followers' ethical behavior. Authentic leadership moderates the relationship between ethical leadership and follower ethical behavior.*

**Keywords:** *authentic leadership; ethical leadership; follower ethical behavior; organizational justice*

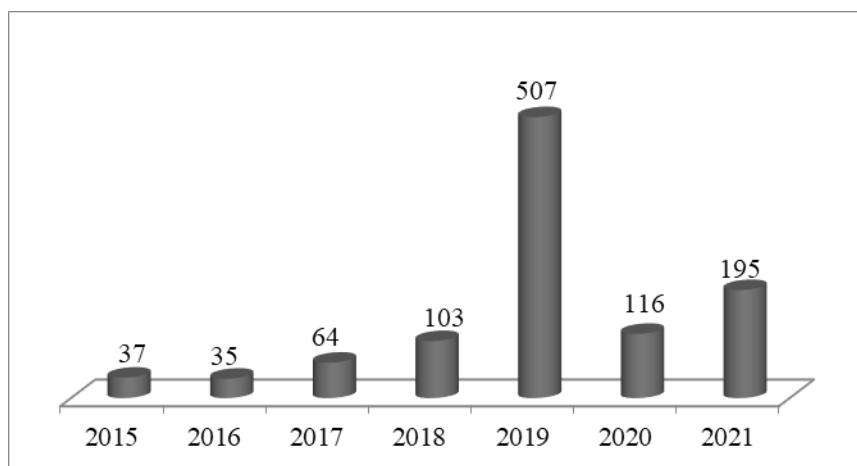
### Abstrak

Standar etika aparat publik lebih tinggi dibandingkan standar etika masyarakat pada umumnya. Perilaku aparat pemerintahan bisa berimplikasi dan mendapat sorotan dari masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan etis, kepemimpinan otentik dan keadilan organisasional terhadap perilaku etis pegawai negeri sipil (PNS) di Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang dan Perumahan Rakyat Provinsi Kalimantan Timur. Sebuah penelitian kuantitatif dilakukan melalui kuesioner daring dengan melibatkan 99 (sembilan puluh sembilan) orang PNS. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan pendekatan PLS-SEM untuk menguji hipotesis yang dikembangkan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap perilaku etis bawahan dan keadilan organisasional. Sementara itu keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku etis bawahan. Kepemimpinan otentik terbukti memoderasi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku etis bawahan.

**Kata Kunci:** *Perilaku etis bawahan; kepemimpinan etis; kepemimpinan otentik; keadilan organisasional*

## PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai komponen utama dari aparatur sipil negara (ASN) merupakan bagian integral dari pemerintahan dan negara. Perilaku dan tindakan PNS bisa memiliki dampak dan mendapat sorotan dari masyarakat. Standar etika bagi aparat publik memang lebih tinggi dibandingkan standar etika bagi masyarakat umumnya (LAN, 2015). PNS diharapkan dapat menjaga etika di dalam berperilaku dan menjadi contoh bagi masyarakat umum. Namun demikian, data laporan tahunan Komite Aparatur Sipil Negara (KASN) pada Gambar 1 menunjukkan bahwa secara nasional dari tahun 2015 s/d 2021 terjadi tren kenaikan jumlah pengaduan atas dugaan pelanggaran nilai dasar, kode etik dan kode perilaku (NKK) ASN. Sebagian besar dugaan pelanggaran terkait netralitas ASN, perbuatan tidak menyenangkan, perbuatan sewenang-wenang dan masalah rumah tangga (KASN, 2021).



**Gambar 1.** Jumlah Pengaduan Dugaan Pelanggaran NKK ASN 2015 - 2021 (KASN, 2021)

Menanggapi pengaduan tersebut, KASN memproses dan menerbitkan rekomendasi kepada pejabat pembina kepegawaian (PPK) terkait. Walaupun demikian, jumlah rekomendasi yang ditindaklanjuti oleh PPK tidak pernah melebihi angka 60% (Tabel 1). Selain karena tingkat kepatuhan PPK terhadap kewenangan KASN yang masih rendah, KASN menengarai terdapat indikasi kepentingan dari PPK seperti adanya unsur nepotisme, kepentingan terkait pemilihan kepala daerah (pilkada) dan unsur jual beli jabatan (KASN, 2019; KASN, 2021). Kondisi pelanggaran etika dan disiplin PNS juga terjadi di pemerintah daerah, khususnya di Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang dan Perumahan Rakyat (PUPR PeRa) Provinsi Kalimantan Timur (Prov. Kaltim). Data bagian kepegawaian Dinas PUPR PeRa Prov. Kaltim menunjukkan jumlah pelanggaran etika dan disiplin PNS selama 4 tahun terakhir relatif tidak mengalami penurunan. Kasus pelanggaran didominasi oleh masalah disiplin, kehadiran kerja, serta permasalahan dengan rekan kerja dan atasan.

**Tabel 1.** Tindak Lanjut Rekomendasi Pelanggaran NKK ASN

| No. | Tahun | Rekomendasi KASN | Tindak Lanjut oleh PPK | Persentase Tindak Lanjut |
|-----|-------|------------------|------------------------|--------------------------|
| 1.  | 2018  | 103              | 34                     | 33%                      |
| 2.  | 2019  | 507              | 224                    | 44%                      |
| 3.  | 2020  | 64               | 34                     | 53,1%                    |
| 4.  | 2021  | 90               | 54                     | 60%                      |

Sumber: KASN (2018); KASN (2019); KASN (2020); KASN (2021)

Perilaku beretika sering kali tidak terjadi begitu saja, namun memerlukan contoh dan teladan sehingga bawahan akan melakukannya dengan patuh dan sukarela (Hattke dan Hattke, 2019). Pemimpin etis memainkan peran penting dalam pembentukan perilaku etis staf atau bawahan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Halbusi, 2021; Hattke dan Hattke, 2019). Pemimpin yang mempromosikan nilai-nilai etika secara otentik akan lebih efektif dalam menginspirasi bawahan untuk berperilaku secara etis dibandingkan pemimpin yang tidak otentik. Staf atau bawahan akan meniru perilaku etis pemimpin mereka dan selanjutnya menyebarkan nilai-nilai etika ke seluruh organisasi. Hattke dan Hattke (2019) menemukan bahwa kepemimpinan otentik memberikan efek yang signifikan dan substansial dalam hubungan antara pengaruh kepemimpinan etis dan perilaku etis bawahan.

Pemimpin, terutama yang berada pada level manajemen menengah dan lebih tinggi, sering dianggap sebagai representasi dari sebuah organisasi (Dai *et al.*, 2018), sehingga praktik dari kepemimpinan etis dapat membuat bawahan memandang tempat bekerjanya sebagai sebuah organisasi yang menganut nilai-nilai keadilan. Dengan demikian, berdasarkan teori pertukaran sosial atau *social exchange theory* (Blau, 1964), bawahan akan terdorong untuk memberikan timbal balik, kepada organisasi maupun pemimpinnya, dalam bentuk-bentuk perilaku positif dan bernilai, seperti perilaku beretika (Halbusi *et al.*, 2021). Demikian juga sebaliknya, ketika ternyata pemimpin malah memiliki perilaku yang tidak beretika, bawahan akan meragukan kekuatan aturan dan panduan-panduan yang ada di dalam organisasi, atau merasakan adanya ketidakadilan organisasional. Halbusi *et al.* (2021) menemukan bahwa keadilan organisasional (*organizational justice*) beserta keempat dimensinya memediasi hubungan positif antara kepemimpinan etis dan perilaku etis karyawan.

Sejauh ini, belum dijumpai studi yang secara bersamaan mengukur efek mediasi dari keadilan organisasional dan efek moderasi dari keadilan organisasional pada hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku etis bawahan. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku etis bawahan, khususnya pada lingkup Dinas PUPR PeRa Provinsi Kalimantan Timur, dengan melibatkan

pengukuran efek mediasi dari keadilan organisasional, serta efek moderasi dari kepemimpinan otentik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan masukan kepada para pemangku kebijakan untuk dapat menetapkan langkah-langkah strategis dalam upaya menciptakan dan membina lingkungan kerja yang beretika.

Kepemimpinan etis merupakan demonstrasi dari perilaku-perilaku sesuai norma melalui perbuatan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan (Brown *et al.*, 2005). *Social learning theory* (Bandura, 1977) menyatakan bahwa pemimpin memiliki pengaruh normatif terhadap bawahan atau pengikutnya. Dengan kekuasaan dan status yang dimiliki, membuat seorang pemimpin memiliki pengaruh tersendiri (Brown *et al.*, 2005). Kepemimpinan etis terbukti memiliki dampak positif terhadap perilaku etis karyawan (Halbusi *et al.*, 2021) dan berkaitan erat dengan perilaku kerja positif dari bawahan (Li dan Bao, 2020). Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku etis bawahan.**

Di sisi lain, *social learning theory* (Bandura, 1986) menegaskan bahwa seorang panutan (*role model*) harus memiliki kredibilitas agar dapat menjadi persuasif. Inspirasi etika yang otentik dari pimpinan sebagai panutan, akan lebih efektif dalam membentuk perilaku etis bawahan dibandingkan inspirasi etika yang tidak otentik (Hattke dan Hattke, 2019). Kepemimpinan otentik merupakan pola perilaku pemimpin yang mengacu dan mempromosikan kapasitas psikologi dan iklim etika yang positif, untuk menumbuhkan kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional dalam hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan, serta mendorong pengembangan diri yang positif (Walumbwa *et al.*, 2008). Keotentikan seorang pemimpin mampu meningkatkan keefektifan seorang tokoh panutan (Brown dan Trevino, 2006). Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Kepemimpinan otentik memoderasi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku etis bawahan.**

Pemimpin sebagai representasi sebuah organisasi (Dai *et al.*, 2018) yang menjalankan praktik kepemimpinan etis berperan dalam membentuk citra tempat kerja sebagai sebuah organisasi yang menganut nilai-nilai keadilan (Halbusi *et al.*, 2021). Keadilan organisasional merupakan perasaan moral (*sense of morality*) di dalam organisasi yang terbentuk berdasarkan pemikiran dan persepsi karyawan tentang bagaimana perlakuan terhadap mereka dan orang lain di dalam organisasi (Cropanzano dan Molina, 2015). Ketika seorang pemimpin pada level manajemen senior dianggap berperilaku etis, karyawan akan melihat terciptanya keadilan di organisasi seperti dalam bentuk jumlah penghasilan yang diterima (keadilan distributif), pelaksanaan prosedur (keadilan prosedural), hubungan yang terbangun (keadilan interpersonal) dan informasi yang diterima (keadilan informasional)

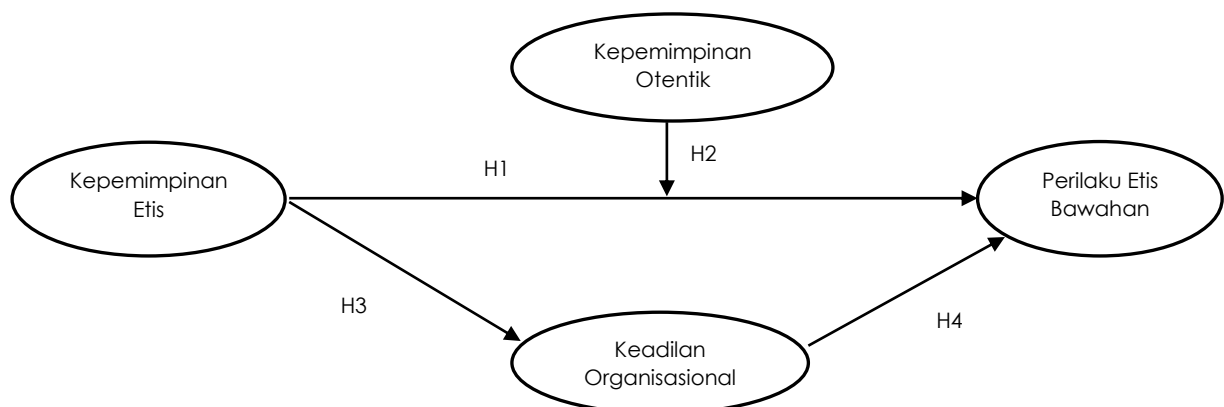
(Colquitt, 2001). Keadilan organisasional berhubungan erat dengan berbagai model kepemimpinan seperti kepemimpinan partisipatif (Mustikawati, 2020), kepemimpinan etis (Wiratama *et al.*, 2017), dan kepemimpinan transformasional (Ie *et al.*, 2021). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan dan positif terhadap keadilan organisasional.**

Praktik kepemimpinan etis yang bermuara pada lahirnya kepercayaan dari karyawan bahwa tempat kerjanya merupakan organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan, membawa dampak lanjutan. Berdasarkan teori pertukaran sosial atau *social exchange theory* (Blau, 1964), bawahan akan terdorong untuk memberikan timbal balik, kepada organisasi maupun pemimpinnya, dalam bentuk-bentuk perilaku positif dan bernilai, seperti perilaku beretika (Halbusi *et al.*, 2021). Perilaku etis bawahan merupakan perilaku yang berlandaskan pada prinsip-prinsip moral universal yang mendukung perkembangan umat manusia dan membantu memastikan keberlangsungan fungsi dari organisasi (Ruiz-Palomino *et al.*, 2019; Ko *et al.*, 2018). Keadilan organisasional dinilai mampu meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja (Siregar *et al.*, 2015), menekan perilaku kerja kontra produktif (Josep, 2017), serta mendorong terbentuknya perilaku kerja inovatif dan kepercayaan organisasional karyawan (Taima dan Zona, 2019). Berdasarkan hal tersebut dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Keadilan organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku etis bawahan.**

Secara skematis, kerangka berpikir penelitian ini dituangkan pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Kerangka Berpikir

## METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian survei menggunakan instrumen kuesioner untuk mengumpulkan data. Kuesioner penelitian terdiri atas pertanyaan maupun pernyataan dalam bentuk skala Likert 1 s/d 5 untuk 4 variabel konstruk yang diamati. Pengambilan data dilakukan di Samarinda pada periode Bulan Februari s/d April 2023. Kuesioner disebarluaskan secara daring kepada seluruh PNS Dinas PUPR PeRa Prov. Kaltim. Responden yang bersedia mengisi dan mengirimkan kembali kuesioner penelitian akan menerima souvenir sebagai tanda terima kasih.

Variabel kepemimpinan etis diukur menggunakan 7 indikator yang dikembangkan oleh Brown *et al.* (2005). Salah satu contoh indikator kepemimpinan etis adalah "Memberikan contoh bagaimana melakukan sesuatu secara beretika". Perilaku etis bawahan diukur menggunakan 3 indikator yang dikembangkan oleh Newstorm dan Ruch (1975) serta Ferrel dan Weaver (1978). Salah satu contoh indikator perilaku etis bawahan adalah "Menggunakan fasilitas kantor sesuai peruntukan, dan tidak untuk kepentingan pribadi". Keadilan organisasional diukur menggunakan 9 indikator berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Colquitt (2001). Salah satu contoh indikator keadilan organisasional adalah "Konsistensi dalam penerapan prosedur kerja". Kepemimpinan otentik diukur menggunakan 5 indikator dari Neider dan Schriesheim (2011). Salah satu contoh indikator kepemimpinan otentik adalah "Konsistensi antara keyakinan dan tindakan".

Analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan *partial least square structural equation modelling* (PLS-SEM). Metode PLS-SEM semakin banyak dipakai dalam berbagai bidang karena memungkinkan untuk digunakan pada data yang tidak terdistribusi normal, jumlah sampel yang relatif kecil, dan pengukuran konstruk yang bersifat formatif (Hair *et al.*, 2014). Metode PLS-SEM terdiri atas tiga tahapan utama yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), dan pengujian hipotesis hubungan antara variabel konstruk.

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk mengevaluasi reliabilitas dan validitas konstruk. Tahapan ini meliputi evaluasi terhadap kriteria *individual reliability*, *internal consistency reliability*, *convergent validity* dan *discriminant validity*. Evaluasi model struktural bertujuan untuk memeriksa hubungan antar variabel konstruk dan kemampuan prediksi model. Tahapan ini meliputi evaluasi terhadap kriteria *colinearity*, *path coefficient*, *coefficient of determination*, *effect size* dan *predictive relevance*. Sementara itu, pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat signifikansi dari *path coefficient* pada setiap hubungan antar variabel konstruk. Nilai signifikansi *path coefficient* ditentukan melalui proses *bootstrapping* (penggandaan secara acak) dengan sub sampel sebanyak 5.000 kali (Hair *et al.*, 2014).

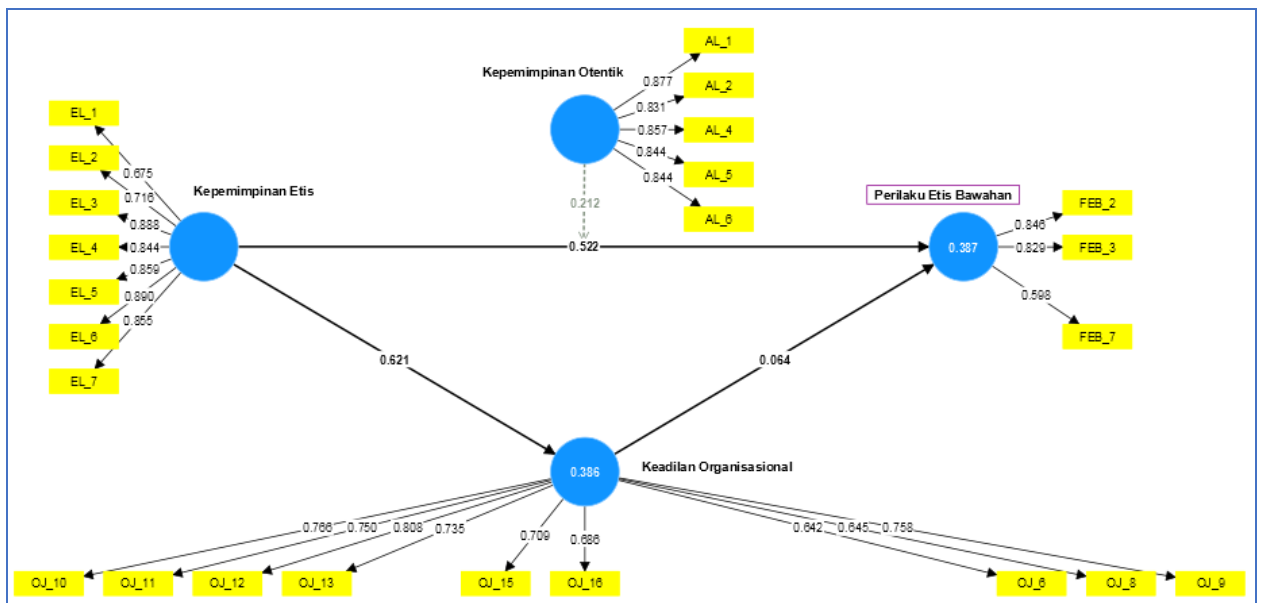
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Kuesioner penelitian didistribusikan secara daring kepada 324 orang PNS Dinas PUPR PeRa Prov. kaltim. Sebanyak 99 kuesioner terisi dan dikirimkan kembali (tingkat pengembalian 30,55%). Berdasarkan jenis kelamin, 58,59% responden adalah laki-laki dan 41,41% merupakan perempuan. Sekitar 50,51% responden berusia antara 28 s/d 42 tahun (generasi milenial), dan 68,69% responden merupakan staf pelaksana. Sebanyak 50,51% responden berpendidikan terakhir strata1 atau D-IV.

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Secara umum model pengukuran telah memenuhi kriteria *individual reliability*, *internal consistency reliability*, *convergent validity* dan *discriminant validity*. Berdasarkan kriteria *individual reliability*, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,4 (pada Gambar 3. terlihat dari angka pada anak panah yang mengarah ke setiap indikator berwarna kuning).



**Gambar 3.** Model Struktural Penelitian

Berdasarkan nilai pada Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7, sehingga memenuhi kriteria *internal consistency reliability*. Semua variabel juga memiliki nilai *average variance extracted (AVE)* di atas 0,5, sehingga memenuhi kriteria *convergent validity*.

**Tabel 2.** Composite Reliability dan Convergent Validity

| Variabel                | Composite Reliability | Convergent Validity (AVE) |
|-------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Kepemimpinan Etis       | 0,935                 | 0,676                     |
| Perilaku Etis Bawahan   | 0,763                 | 0,587                     |
| Kepemimpinan Otentik    | 0,929                 | 0,724                     |
| Keadilan organisasional | 0,915                 | 0,524                     |

Sumber: Data Primer Diolah dengan SmartPLS 4 (2023)

Pengukuran *discriminant validity* model pengukuran menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker Criterion*. Seperti terlihat pada Tabel 3, semua nilai akar kuadrat AVE setiap variabel selalu lebih besar dibandingkan nilai korelasi variabel tersebut dengan variabel-variabel lainnya. Dengan demikian model penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang ditetapkan.

**Tabel 3.** Fornell-Larcker Criterion

| Variabel                       | Kepemimpinan etis | Perilaku etis bawahan | Kepemimpinan otentik | Keadilan organisasional |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Kepemimpinan etis</b>       | <b>0,822</b>      |                       |                      |                         |
| <b>Perilaku etis bawahan</b>   | 0,465             | <b>0,766</b>          |                      |                         |
| <b>Kepemimpinan otentik</b>    | 0,814             | 0,426                 | <b>0,851</b>         |                         |
| <b>Keadilan organisasional</b> | 0,622             | 0,419                 | 0,656                | <b>0,724</b>            |

Sumber: Data Primer Diolah dengan SmartPLS 4 (2023)

### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dimulai dengan penilaian masalah kolinearitas (*collinearity*). Berdasarkan Tabel 4, nilai *variance inflation factor* (VIF) setiap hubungan antar variabel konstruk selalu lebih kecil dari 5. Dengan demikian tidak terjadi masalah kolinearitas pada model penelitian. Pada Tabel 4 juga terlihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*) pada setiap hubungan langsung maupun tidak langsung bernilai positif. Hal ini mengindikasikan pola pengaruh variabel eksogen yang cenderung menguatkan variabel endogen.



**Tabel 4.** *Collinearity dan Path Coefficient*

| Hubungan Variabel  | VIF   | Path Coefficient |
|--|-------|------------------|
| Kepemimpinan Etis → Perilaku Etis Bawahan                        | 3,428 | 0,522            |
| Kepemimpinan Etis → Keadilan Organisasional                      | 1,000 | 0,621            |
| Keadilan Organisasional → Perilaku Etis Bawahan                  | 1,951 | 0,064            |
| Kepemimpinan Otentik x Kepemimpinan Etis → Perilaku Etis Bawahan | 1,705 | 0,212            |

Sumber: Data Primer Diolah dengan SmartPLS 4 (2023)

Kriteria selanjutnya adalah nilai *coefficient of determination* ( $R^2$ ). Tabel 5 menunjukkan nilai *coefficient of determination* untuk 2 variabel endogen yang diprediksi lebih besar dari 0,33. Dengan demikian keakuratan prediksi model penelitian berada pada kategori moderat. Tabel 5 juga menunjukkan nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ) model penelitian lebih besar dari nol, sehingga model penelitian ini memiliki relevansi kemampuan prediktif untuk dua variabel endogen yang diprediksi

**Tabel 5.** *Coefficient of Determination dan Predictive Relevance*

| Variabel Endogen        | $R^2$ | $Q^2$ |
|-------------------------|-------|-------|
| Perilaku Etis Bawahan   | 0,387 | 0,282 |
| Keadilan Organisasional | 0,386 | 0,335 |

Sumber: Data Primer Diolah dengan SmartPLS 4 (2023)

### Pengujian Hipotesis

Pada tahapan ini, dilakukan pengujian signifikansi hubungan antar variabel melalui prosedur *bootstrapping*. Menggunakan nilai signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% maka hipotesis hubungan antar variabel dapat diterima ketika nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  kritis 1,96 atau nilai  $p$  lebih besar dari 0,05 (5%). Tabel 6 menampilkan hasil pengujian signifikansi hubungan langsung maupun tidak langsung pada model penelitian ini.

**Tabel 6.** Pengujian Signifikansi Hubungan Antar Variabel

| Hubungan Variabel  | Path Coefficient | Mean  | Standar Deviasi | Nilai t hitung | p Values |
|--|------------------|-------|-----------------|----------------|----------|
| Kepemimpinan etis → Perilaku etis bawahan                        | 0,522            | 0,508 | 0,165           | 3,170          | 0,002    |
| Kepemimpinan otentik x Kepemimpinan etis → Perilaku etis bawahan | 0,212            | 0,201 | 0,073           | 2,915          | 0,004    |
| Kepemimpinan etis → Keadilan organisasional                      | 0,621            | 0,636 | 0,054           | 11,497         | 0,000    |
| Keadilan organisasional → Perilaku etis bawahan                  | 0,064            | 0,057 | 0,104           | 0,618          | 0,537    |

Sumber: Data Primer Diolah dengan SmartPLS 4 (2023)

Tabel 6 menunjukkan bahwa jalur hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku etis bawahan (H1) memiliki nilai *path coefficient* 0,522 serta nilai t hitung 3,170 > 1,96 dan nilai p 0,002 < 0,05. Dengan demikian hipotesis 1 (H1) diterima. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku etis bawahan. Praktik kepemimpinan etis di kalangan PNS, khususnya PNS yang menduduki jabatan struktural, mampu mendorong lahirnya perilaku etis pada PNS yang berada di jenjang lebih rendah. Perilaku etis bawahan memerlukan panduan yang kuat dan struktur nilai yang jelas di dalam sebuah lembaga (Brown dan Trevino, 2014). Perilaku pemimpin dapat menjadi panduan dan membentuk nilai-nilai di dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan etis berperan penting dalam membentuk *organizational commitment* dan *organizational identification* bawahan (Sharma et al., 2019). Hasil analisis ini sejalan dengan studi Halbusi et al. (2021) serta Hattke dan Hattke (2019). Saat atasan menampilkan praktik kepemimpinan etis, bawahan cenderung lebih rendah tingkat penyimpangan moralnya dan menghindari keterlibatan dalam perilaku menyimpang (Moore et al., 2018).

Jalur hubungan moderasi kepemimpinan otentik terhadap hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku etis bawahan (H2) memiliki nilai *path coefficient* 0,212 serta nilai t hitung 2,915 > 1,96 dan nilai p 0,004 < 0,05, sehingga hipotesis 2 (H2) diterima. Kepemimpinan otentik terbukti mampu memperkuat pengaruh dari kepemimpinan etis terhadap perilaku etis bawahan. Hasil ini sejalan dengan hasil studi Hattke dan Hattke (2019) yang menjelaskan bahwa inspirasi etika yang otentik dari pimpinan sebagai panutan, akan lebih efektif dalam membentuk perilaku etis bawahan dibandingkan inspirasi etika yang tidak otentik. Pemimpin otentik mengetahui siapa diri mereka, apa yang mereka yakini dan hargai, dan bertindak berdasarkan nilai dan keyakinan itu, dengan tetap berinteraksi secara

transparan dengan orang lain (Atwijuka dan Caldwell, 2017). Keotentikan seorang pemimpin mampu meningkatkan keefektifan seorang tokoh panutan (Brown dan Trevino, 2006) dan berkorelasi positif dengan hubungan komunal karyawan (Iqbal *et al*, 2020).

Hubungan antara kepemimpinan etis dan keadilan organisasional (H3) memiliki nilai *path coefficient* 0,621 dan nilai *t* hitung 11,497 > 1,96. Berdasarkan hal tersebut hipotesis 3 (H3) diterima. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasional. Praktik kepemimpinan etis berperan besar dalam melahirkan persepsi keadilan organisasional. Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian Halbusi *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa praktik kepemimpinan etis mampu melahirkan kepercayaan dari karyawan bahwa tempat kerjanya merupakan organisasi yang menjunjung nilai-nilai keadilan. Kepemimpinan etis dinilai mampu menghadirkan keadilan organisasional yang dapat menurunkan perilaku kerja kontra produktif (Wiratama *et al.*, 2017).

Hasil analisis jalur pada hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku etis bawahan (H4) memiliki nilai koefisien jalur 0,064 dan nilai *t* hitung 0,618 < 1,96 serta nilai *p* 0,537 > 0,05. Dengan demikian hipotesis 4 (H4) ditolak. Keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku etis bawahan. Hasil ini tidak sejalan dengan beberapa studi sebelumnya (Josep, 2017; Halbusi *et al.*, 2021). *Social exchange theory* (Blau, 1964) menjelaskan bahwa persepsi keadilan organisasional yang dirasakan karyawan dapat mendorong karyawan untuk memberikan timbal balik kepada organisasi dan pemimpinnya dalam bentuk perilaku yang diharapkan. Namun responden penelitian merupakan PNS yang terikat dengan sistem dan aturan kerja yang sudah baku. Sehingga persepsi keadilan organisasional yang mereka rasakan, tidak akan banyak berpengaruh terhadap perilaku etis yang mereka tunjukkan. Keadilan organisasional ternyata tidak selalu memberi pengaruh positif yang signifikan terhadap karyawan (Kumasey *et al.*, 2021), kecuali bila melibatkan variabel mediasi lainnya (Widya *et al.*, 2021; Pan *et al.*, 2018). Hal ini mengisyaratkan bahwa keadilan organisasional harus dapat melahirkan sebuah kondisi yang tertentu agar mampu memberi pengaruh positif yang berarti terhadap karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Penelitian dan pembahasan, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan etis memiliki peran sentral yang penting, karena selain dapat meningkatkan perilaku etis bawahan, juga mampu mendorong lahirnya persepsi keadilan di dalam organisasi. Perhatian dan upaya lebih sebaiknya difokuskan untuk mendorong dan membudayakan praktik-praktik kepemimpinan etis di kalangan pimpinan, seperti dalam bentuk regulasi dan komitmen penuh dari manajemen puncak. Materi

kepemimpinan etis sebaiknya juga menjadi salah satu materi di dalam kurikulum pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklat PIM) sebagai syarat menduduki jabatan struktural.

Kepemimpinan otentik mampu meningkatkan pengaruh dari kepemimpinan etis terhadap perilaku etis bawahan. Keotentikan seorang pemimpin menggambarkan kredibilitasnya, sesuatu yang amat diperlukannya agar dapat menjadi pemimpin yang persuasif (Bandura, 1986). Dengan demikian, praktik kepemimpinan etis yang ditampilkan oleh pemimpin sebaiknya merupakan ucapan dan perilaku yang sebenarnya, serta dilaksanakan secara konsisten, bukan semata karena tuntutan dari atasan atau aturan. Keotentikan ini sebaiknya dicontohkan mulai dari pimpinan puncak, serta didukung dengan pengawasan secara berjenjang.

Berkebalikan dengan hipotesis yang telah dirumuskan, keadilan organisasional tidak memberikan dampak yang berarti terhadap perilaku etis bawahan. Oleh karena itu, dibandingkan dengan upaya-upaya mengejar terwujudnya persepsi keadilan organisasional, organisasi sebaiknya lebih fokus dalam upaya membina praktik kepemimpinan etis dan kepemimpinan otentik. Seorang pemimpin perlu menjadi pemimpin yang etis dan otentik di saat bersamaan, karena selain mampu meningkatkan perilaku etis bawahan, juga akan meningkatkan persepsi keadilan organisasional di saat bersamaan. Penelitian ini dilakukan terhadap responden PNS Dinas PUPR PeRa Prov. Kaltim dengan jumlah yang terbatas. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan jumlah responden yang lebih besar, serta melibatkan responden yang memiliki karakteristik berbeda, seperti tenaga honorer maupun tenaga kerja pihak ke-tiga (tenaga keamanan dan kebersihan). Analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa masih terdapat kemungkinan variabel lain di luar model penelitian yang mempengaruhi perilaku etis bawahan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengukur pengaruh variabel lain yang berpotensi mempengaruhi perilaku etis bawahan seperti komitmen organisasional, kecerdasan emosional bawahan dan kepuasan kerja

## REFERENSI

- Atwijuka, S. dan Caldwell, C. (2017). *Authentic leadership and the ethic of care*. Journal of Management Development, Vol.36, No. 8, pp. 1040-1051.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Blau, P. (1964). *Power and Exchange in Social Life*. New York: John Wiley dan Sons.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., dan Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Process. 97 (2), pp. 117-134.

- Brown, M. E. dan Trevino, L. K. (2006). *Ethical leadership: a review and future directions*. Leadership Quarterly, Vol.17, No. 6, pp. 595-616.
- Colquitt, J. A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*. Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 3, pp. 386-400.
- Cropanzano, R., dan Molina, A. (2015). *Organizational Justice*. International Encyclopedia of The Social dan Behavioral Sciences, Edisi ke-2, Vol. 17, pp. 379-384.
- Ferrell, O. C., and Weaver, K. M. (1978). *Ethical beliefs of marketing managers: what they say they believe and do, compared with their perceptions of peers and top management*. Journal of Marketing, Vol. 42 (3), pp. 69-73.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Sage Publication Inc.
- Halbusi, H. A., Ruiz-Palomino, P., Jimenez-Estevéz, P., dan Gutierrez-Broncano, S. (2021). *How Upper/Middle Managers' Ethical Leadership Activates Employee Ethical Behavior? The Role of Organizational Justice Perceptions Among Employees*. Frontiers in Psychology, Vol. 12, Article 652471. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.652471
- Hattke, F. dan Hattke, J. (2019). *Lead by example? The dissemination of ethical values through authentic leader inspiration*. International Journal of Public Leadership, Vol. 15 No. 4 pp. 224-237. DOI: 10.1108/IJPL-06-2019-0034
- Dai, Y-D., Hou, Y-H., Chen, K-Y., dan Zhuang, W-L. (2018). *To help or not to help: antecedents of hotel employees' organizational citizenship behavior*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 30, No. 3, pp. 1293-1313. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0160>
- Ile, M., Henny, H., Fransiska, A., Angellika, V., dan Salsabilla, Z. (2021). *Dampak kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap employee well-being: Keadilan organisasional sebagai mediator*. Jurnal Manajemen Maranatha, Vol. 21, No. 1, pp. 55-66.
- Iqbal, S., Farid, T., Khan, M. K., Zhang, Q., Khattak, A., dan Ma, J. (2019). *Bridging the Gap between Authentic Leadership and Employees Communal Relationships through Trust*. International journal of environmental research and public health, 17(1), 250. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010250>
- Josep, E. S. (2017). *Pengaruh Dimensi Keadilan Organisasional terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan: (Studi pada Divisi ATK-Mart PT. Gading Murni Surabaya)*. Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Negeri Surabaya, Vol. 05, No.01, pp. 1-9.
- KASN (2018). Laporan Tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara Tahun 2018. Diakses secara daring pada 31 Oktober 2022 dari laman: <https://drive.google.com/file/d/18JSKcHOYzM0DjXY4k1zoYf8RmXMzDohC/view>.
- KASN. (2019). *Integritas, Profesional, Kerja Sama, Melayani*. Laporan Kinerja Komisi Aparatur Sipil Negara. Diakses secara daring pada 31 Oktober 2022 dari laman: <https://drive.google.com/file/d/1wTkD4kjKZJ6nR94xZyW1J8dCKP6qPTIY/view>.
- KASN. (2020). *SDM ASN Unggul, Indonesia Maju*. Laporan Tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara. Diakses secara daring pada 31 Oktober 2022 dari laman: <https://drive.google.com/file/d/1wTkD4kjKZJ6nR94xZyW1J8dCKP6qPTIY/view>.
- KASN. (2021). *Optimisme Membangun Sistem Merit*. Ringkasan Laporan Tahunan Komisi Aparatur Sipil Negara. Diakses secara daring pada 31 Oktober 2022 dari laman: <https://drive.google.com/file/d/1ivyaLGxKFPGR-92q47mp60pAN3f2yFHH/view>.

- Kumasey, A. S., Delle, E., dan Hossain, F. (2021). *Not all justice are equal: the unique effects of organizational justice on the behavior and attitude of government workers in Ghana*. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 87, Issue 1, pp. 78-96. <https://doi.org/10.1177/0020852319829538>
- LAN. (2015). *Etika Publik*. Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F. T., Crossley, C. D., Karlesky, M. J., dan Birtch, T. T. A. (2018). *Leaders Matter Morally: The Role of Ethical Leadership in Shaping Employee Moral Cognition and Misconduct*. *Journal of Applied Psychology*. 104. pp. 123-145.
- Mustikawati, T. O. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dan Keadilan Organisasional: Studi pada Toko Amigo Wonosari*. Tesis S-1. Yogyakarta: Universitas Atmajaya.
- Newstrom, J.W., and Ruch, W. A. (1975). *Ethics of management and management of ethics*. *MSU Business Topics*, Vol. 23, pp. 29-37.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., dan Bi, W. (2018). *The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from Large-Sample Survey and a Situational Experiment*. *Frontiers in Psychology*, 8:2315. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02315
- Sharma, A., Agrawal, R., dan Khandelwal, U. *Developing ethical leadership for business organization, A conceptual model of its antecedents and consequences*. *Leadership dan Organization Development Journal*, Vol. 40, No. 6, pp. 712-734.
- Siregar, Z. M. E., Syahputra, R., dan Nasution, S. L. (2020). *Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi: Peran Mediasi Kepuasan Kerja*. *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, Vol. 4, No. 2, pp. 83-92.
- Taime, J. K. A. dan Zona, M. A. (2019). *Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Kepercayaan Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Grand Inna Padang Hotel*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, Vol. 5, No. 2, pp. 368-381.
- Widya, A., Tjahjono, H. K., Mustafa, Z., dan Prajogo, W. (2021). *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi LMX (Leader-Member Exchange) Dilihat Dari Aspek Gender*. *Jurnal Bisnis STRATEGI*, Vol. 30, No. 2, pp. 154-172.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008). *Authentic leadership: development and analysis of a multidimensional theory-based measure*, *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 89-126.
- Wiratama, W. F., Riana, I. G., dan Rahyuda, A. G. (2017). *Keadilan Organisasional sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Counterproductive Work Behavior pada Hotel Discovery Kartika Plaza Kuta*. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol 6, No.5, pp. 2133-2160.