

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan pertumbuhan dunia bisnis di Indonesia kian hari semakin meningkat, seiring dengan semakin meningkatnya kemajuan zaman dan teknologi. Kontribusi bisnis telah terbukti memberikan peran penting dalam usaha menopang sistem perekonomian negara. Bisnis berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi suatu negara atau wilayah melalui investasi, produksi, perdagangan, dan konsumsi. Disisi lain bisnis tidak hanya menjadi sumber lapangan kerja dan membangun perekonomian yang kuat, tetapi juga mempengaruhi segala aspek kehidupan masyarakat seperti sosial dan lingkungan (Batubara, 2023).

Tujuan utama bisnis pada dasarnya berorientasi guna melayani kebutuhan masyarakat dan mendapatkan keuntungan atau profit. Tujuan bisnis tersebut merupakan hasil akhir yang ingin dicapai para pelaku bisnis dan sekaligus dapat menjadi cerminan berbagai hasil yang diharapkan bisa dilakukan bagian-bagian organisasi perusahaan (Sarie, 2023). Tujuan bisnis ini akan menentukan kinerja bisnis dalam jangka panjang sebagai hasil dari kontribusi sejumlah hasil kerja atau kinerja sumber daya manusia suatu bisnis (Wulanita, 2020).

Salah satu bagian terpenting dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia sebagai upaya memperoleh keuntungan bisnis adalah perilaku individu. Perilaku individu merupakan faktor yang berkaitan dengan hasil kerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia akan meningkat apabila perilakunya sesuai tuntutan pekerjaan. Kinerja individu yang berkualitas secara langsung berdampak pada kinerja organisasi. Selain itu, perilaku individu dalam organisasi bisnis haruslah serasi, selaras, seimbang serta sejalan dengan perilaku organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi bisnis baik organisasi besar atau kecil, wajib memperhatikan perilaku individunya dan menciptakan budaya organisasi yang mendasari perilaku individu dalam dunia bisnis (Maklassa, 2023).

Perilaku etis adalah perilaku individu yang perlu senantiasa dipegang dalam menjalankan suatu bisnis. Perilaku etis mendasari hasil kerja yang akan dicapai organisasi bisnis. Perilaku etis adalah perilaku yang sesuai norma-norma sosial yang diterima secara umum berkaitan dengan tindakan-tindakan yang bermanfaat dan yang membahayakan (Atmaja, 2022).

Peranan perilaku etis yang diterapkan dunia bisnis mencegah terjadinya konflik dengan pelanggan, meningkatkan kejujuran dan rasa tanggung jawab individu anggota organisasi. Perilaku non etis karyawan akan menyebabkan hubungan luar organisasi yang kurang baik, adanya kebocoran pendapatan, lepasnya tanggung jawab bahkan dapat mengakibatkan kepailitan suatu organisasi bisnis (Firmansyah, 2021).

Penelitian ini mengangkat fenomena perilaku etis karyawan pada CV Penamas Madhani. Perusahaan ini telah banyak membantu berbagai perusahaan mulai dari rumah sakit, retail dan perusahaan lain yang membutuhkan pelayanan konsumen terkait pelayanan jasa parkirnya. Perusahaan ini sangat mengutamakan penerapan prinsip perilaku kejujuran pada seluruh karyawannya. Menurut hasil survey dalam pelayanan sistem dan non sistem seringkali ditemukan kebocoran

aliran pendapatan yang seharusnya masuk ke perusahaan. Kurangnya pendapatan yang seharusnya (semestinya) seringkali terjadi akibat adanya ketidaksesuaian perhitungan jumlah kendaraan yang masuk dengan uraian sebagai berikut:

Tabel 1
Data Selisih Pendapatan CV Penamas Madhani

Bulan	Jenis Kendaraan	Jumlah Unit Semestinya	Jumlah Unit Tidak Dilaporkan	Prosentase Kebocoran	Tarif Parkir	Pendapatan Semestinya	Pendapatan Tidak Dilaporkan
Januari	Motor	32.080	1.150	3,58%	Rp 3.000	Rp 96.240.000	Rp 3.450.000
	Mobil	12.340	645	5,23%	Rp 4.000	Rp 49.360.000	Rp 2.580.000
Februari	Motor	33.584	1.239	3,69%	Rp 3.000	Rp 100.752.000	Rp 3.717.749
	Mobil	14.778	785	5,31%	Rp 4.000	Rp 59.112.000	Rp 3.138.847
Maret	Motor	31.225	1.158	3,71%	Rp 3.000	Rp 93.675.000	Rp 3.475.343
	Mobil	10.398	556	5,35%	Rp 4.000	Rp 41.592.000	Rp 2.225.172
April	Motor	35.275	1.319	3,74%	Rp 3.000	Rp 105.825.000	Rp 3.957.855
	Mobil	15.084	810	5,37%	Rp 4.000	Rp 60.336.000	Rp 3.240.043
Mei	Motor	34.846	1.310	3,76%	Rp 3.000	Rp 104.538.000	Rp 3.930.629
	Mobil	14.089	759	5,39%	Rp 4.000	Rp 56.356.000	Rp 3.037.588
Juni	Motor	31.753	1.203	3,79%	Rp 3.000	Rp 95.259.000	Rp 3.610.316
	Mobil	11.246	608	5,41%	Rp 4.000	Rp 44.984.000	Rp 2.433.634
Juli	Motor	33.784	1.291	3,82%	Rp 3.000	Rp 101.352.000	Rp 3.871.646
	Mobil	12.811	696	5,43%	Rp 4.000	Rp 51.244.000	Rp 2.782.549
Agustus	Motor	35.045	1.349	3,85%	Rp 3.000	Rp 105.135.000	Rp 4.047.698
	Mobil	14.135	772	5,46%	Rp 4.000	Rp 56.540.000	Rp 3.087.084
September	Motor	36.556	1.415	3,87%	Rp 3.000	Rp 109.668.000	Rp 4.244.152
	Mobil	15.623	858	5,49%	Rp 4.000	Rp 62.492.000	Rp 3.430.811
Oktober	Motor	37.227	1.448	3,89%	Rp 3.000	Rp 111.681.000	Rp 4.344.391
	Mobil	17.473	963	5,51%	Rp 4.000	Rp 69.892.000	Rp 3.851.049

Sumber: Laporan Keuangan CV Penamas Madhani Tahun 2024

Tabel di atas tertera secara lengkap data-data laporan keuangan selama kurun waktu tahun 2024. Data-data tersebut meliputi jumlah kendaraan yang semestinya masuk ke perusahaan, jumlah unit kendaraan yang tidak dilaporkan, prosentase tingkat kebocoran pendapatan, tarif parkir, pendapatan semestinya (pendapatan yang seharusnya masuk ke perusahaan) dan pendapatan yang tidak dilaporkan. Prosentase tingkat kebocoran dari mulai bulan Januari sampai Oktober 2024 cenderung mengalami kenaikan. Hal ini menunjukkan adanya penurunan perilaku etis karyawan pada CV Penamas Madhani.

Perilaku etis karyawan biasanya akan tumbuh seiring dengan perilaku pemimpin pada suatu organisasi. Kepemimpinan etis merupakan salah satu faktor paling berpengaruh dalam menumbuhkan perilaku etis karyawan. Pemimpin etis dapat mempengaruhi karyawannya melalui pertukaran sosio-emosional, karena jenis pertukaran ini dianggap sebagai perilaku positif yang membangun kepercayaan karyawan dan pemimpin (Al Halbusi et al., 2021; Williams et al., 2020; Kuenzi et al., 2020).

Kepemimpinan etis juga dapat menumbuhkan iklim etis suatu organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang selalu menjaga etika akan berdampak pada tumbuhnya iklim etis. Perilaku moral pemimpin yang etis berkontribusi terhadap perkembangan moral pengikut melalui penciptaan iklim etis yang mendukung (Aloustani et al., 2020; Tang et al., 2022; Chan & Barlis, 2023).

Iklim etis berdampak pada perilaku etis. Penciptaan suasana iklim etis yang mendukung dalam organisasi akan membantu tumbuhnya perilaku etis diantara para karyawan. Iklim etis mengacu terhadap persepsi umum karyawan tentang sistem operasi dan prosedur perusahaan guna mendorong perilaku etika (Al Halbusi et al., 2021; Ruiz et al., 2021; Lu & Lin, 2021).

Iklim etis mampu memediasi kepemimpinan etis dan perilaku etis. Gaya kepemimpinan etis terbukti mampu menciptakan suasana iklim etis yang saling mendukung guna menumbuhkan perilaku etis karyawan dalam suatu organisasi. Iklim etis akan terbentuk dengan dorongan dan arahan kepemimpinan yang etis, sehingga akan menciptakan suasana perilaku etis diantara karyawan (Ruiz et al., 2021; Lu & Lin, 2021; Tang et al., 2022).

Person organization fit mampu memoderasi iklim etis dan perilaku etis pegawai. Tingkat kesesuaian karyawan dengan organisasi akan mampu menjadi pendorong bagi keterkaitan terciptanya iklim etis dengan tumbuhnya perilaku etis pada diri karyawan. Iklim etika yang berhasil dibangun organisasi terbukti akan mendorong karyawan berperilaku secara etis yang dapat didasari dengan *Person organization fit* (Al Halbusi et al., 2021; Ruiz et al., 2021; Ricardo, 2022; Lu & Lin, 2021; Carolinda et al., 2024).

1.2 Perumusan Masalah

Fenomena perilaku etis karyawan beserta keterkaitan beberapa faktor yang memengaruhinya telah diuraikan secara lengkap pada latar belakang masalah penelitian. Keterkaitan perilaku etis dan beberapa faktor penyebabnya dapat diuraikan melalui pertanyaan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku etis karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap iklim etis?
3. Bagaimana pengaruh iklim etis terhadap perilaku etis karyawan?
4. Bagaimana kemampuan iklim etis dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku etis karyawan?
5. Bagaimana kemampuan *person organization fit* dalam memoderasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku etis karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan tahap akhir dimana sasaran penelitian telah tercapai. Tujuan penelitian berisi tentang beberapa pernyataan yang berorientasi pada hasil akhir penelitian. Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku etis karyawan
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap iklim etis
3. Menganalisis pengaruh iklim etis terhadap perilaku etis karyawan
4. Menganalisis kemampuan iklim etis dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku etis karyawan

5. Menganalisis kemampuan *person organization fit* dalam memoderasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku etis karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini sangat diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangsih bagi ilmu pengetahuan terkait perilaku etis karyawan serta bidang manajemen sumber daya manusia secara umum.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan praktis terhadap perusahaan terkait kebijakan dalam pengambilan keputusan. Manajemen menjadi lebih terarah dan mengetahui secara pasti bagaimana seharusnya perilaku etis dapat dibentuk pada diri karyawan perusahaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori pertukaran sosial mendasarkan diri pada premis bahwa perilaku sosial dipahami sebagai pertukaran sumber daya yang bernilai. Teori pertukaran sosial memiliki akar pengaruh cukup kuat, terutama program penelitian yang dikembangkan pada disiplin psikologi sosial, khususnya psikologi behaviorisme. Teori pertukaran sosial menyoroti pentingnya pertukaran dan interaksi sosial dalam hubungan dan perilaku manusia. Teori pertukaran sosial memandang manusia sebagai aktor rasional yang mempertimbangkan manfaat dan biaya dalam melakukan interaksi sosial dengan orang lain (Homans, 1974).

Social exchange theory adalah salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh dalam memahami perilaku kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Dalam pandangan teori ini pegawai akan termotivasi dan komit pada pekerjaan dan organisasi jika diperlakukan adil dan seimbang. Teori ini ditujukan untuk memahami hubungan pimpinan dan bawahan dan memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan dokumen. Pertukaran positif maupun negatif dengan individu maupun organisasi (pimpinan dan organisasi) berpengaruh pada perilaku karyawan dan perasaan sebagai komitmen dalam pencapaian tujuan (Davis & Boulding, 1962).

2.1.2 Perilaku Etis

Perilaku etis dapat didefinisikan sebagai perilaku yang sesuai dengan standar moral dan nilai-nilai yang diakui dalam organisasi. Hal ini mencakup integritas, kejujuran, tanggung jawab, dan prinsip-prinsip yang mendukung kebijakan etika organisasi. Perilaku etis menciptakan lingkungan kerja yang sehat, membangun kepercayaan di antara karyawan, dan mendukung reputasi positif organisasi. Perilaku etis ini juga berorientasi dalam usaha meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan (Tahir, 2023).

Perilaku etis yang telah berkembang dalam perusahaan menimbulkan situasi saling percaya antar perusahaan dan stakeholder, sehingga memungkinkan perusahaan meningkatkan keuntungan jangka panjang. Perilaku etis mencegah pelanggan, pegawai dan pemasok untuk bertindak oportunistik, serta tumbuhnya saling percaya. Budaya perusahaan memberi kontribusi yang signifikan terhadap pembentukan perilaku etis, karena budaya perusahaan merupakan seperangkat nilai dan norma yang membimbing tindakan karyawan (Heryana, 2023).

Hampir setiap manajer termasuk karyawan mengenal istilah etika. Namun, tidak semua paham mengenai bagaimana etika dipraktikkan di dalam organisasi. Pemahaman mengenai makna etika di kalangan anggota organisasi tidak hanya penting, tetapi juga harus dipahami persis sama berkenaan dengan bagaimana berperilaku etis di tempat kerja (Hendrawan, 2023). Berperilaku etis harus menjadi perhatian semua karyawan, apa pun posisi mereka di dalam organisasi. Hal ini karena perilaku etis berpengaruh terhadap cara kerja, hubungan kerja sama antarkaryawan, kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi (Suryadi, 2021).

Prinsip dan standar etika dalam organisasi mendefinisikan perilaku yang dapat diterima dan menjadi pedoman bagaimana membuat kebijakan dan memperlakukan karyawan. Penting untuk dipahami bahwa terdapat perbedaan antara berperilaku etis dan berperilaku sesuai hukum. Berperilaku etis berarti mengetahui tindakan apa yang benar dan apa yang salah dan memilih cara yang benar. Sementara berperilaku sesuai hukum adalah memahami perbuatan apa yang secara resmi dibenarkan dan dinilai melanggar (Rosita, 2024).

Perilaku etis berkaitan dengan perilaku etis yang dirasakan karyawan dalam organisasi mereka. Beberapa indikator perilaku etis yang dapat dijadikan pengukuran yakni tanggung jawab atas kesalahan, menggunakan layanan untuk kepentingan organisasi, penggantian biaya, serta penyelesaian laporan secara jujur (Al Halbusi et al., 2021).

2.1.3 *Person-Organization fit* (Kesesuaian Orang-Organisasi)

Person-Organization fit dapat didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menggambarkan terkait sejauh mana seseorang cocok dengan nilai, budaya, dan lingkungan kerja suatu organisasi (Dwiwijaya, 2024). *Person organization fit* pada dasarnya merupakan pengembangan teori *person job fit* yang mengatakan bahwa kesesuaian pengetahuan, kemampuan dan keahlian adalah penting. Namun demikian kesesuaian dengan budaya, karakteristik serta pemahaman visi dan misi organisasi juga tidak bisa diabaikan. Hal ini bertujuan agar kontribusi manfaat bagi organisasi dapat dirasakan (Wuryaningrat, 2022).

Person organization fit berhubungan dengan kesesuaian antara nilai-nilai, budaya dan hal-hal yang dipercayai perusahaan sebagai suatu kebenaran dengan nilai-nilai individu. Nilai-nilai perusahaan tersebut diterjemahkan sebagai visi dan misi serta tujuan perusahaan dan membentuknya sebagai falsafah dan budaya perusahaan. Oleh karena itu dalam rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah individu yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai perusahaan karena nilai-nilai budaya perusahaan pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan kehidupan sehari-hari karyawan (Wuryaningrat, 2020).

Kesesuaian karyawan dengan organisasi sekarang ini sangat dibutuhkan perusahaan dalam menghadapi keunggulan bersaing yang semakin meningkat. Karyawan yang memiliki nilai-nilai kepribadian yang cocok dengan kerja inovatif perusahaan, akan cenderung lebih mudah untuk terlibat dalam segala aktivitas perusahaan. Disisi lain perusahaan akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan di luar perusahaan yang terus berubah secara dinamis. Hal ini karena adanya peran dan kontribusi karyawan dengan organisasi (Juhaeti, 2024).

Tingginya tingkat kongruensi karyawan dengan organisasi akan dapat memberikan dampak manfaat yang baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi. Tingkat kesesuaian yang lebih besar terbukti terkait dengan berbagai hasil organisasi termasuk peningkatan komitmen, peningkatan produktivitas, dan perilaku etis karyawan. Beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai alat pengukuran kesesuaian karyawan dan organisasi adalah kecocokan nilai pribadi dengan nilai organisasi, cerminan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, cerminan kepribadian pribadi dengan kepribadian organisasi, serta kebaikan budaya organisasi bagi pribadi (Al Halbusi et al., 2021).

2.1.4 Iklim Etis

Iklim etis organisasi merupakan suatu keadaan yang menggambarkan lingkungan organisasi yang dirasakan anggota organisasi. Iklim mengacu pada cara organisasi mengoperasionalkan perilaku rutin, tindakan yang diharapkan dan dihargai (Rahmayanti, 2022). Iklim etis didefinisikan sebagai kecenderungan psikologis dan kognisi yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap prosedur, kebijakan, dan kode etik organisasi. Iklim etis adalah persepsi karyawan mengenai praktik dan prosedur organisasi yang khas dan memiliki konten etis. Iklim etis menggambarkan secara garis besar bagaimana suatu organisasi secara keseluruhan menghadapi masalah etis, yang erat hubungannya dengan kegiatan pengambilan keputusan (Mulyono, 2023).

Teori iklim etis mengasumsikan bahwa lingkungan sosiokultural, bentuk organisasi, dan faktor spesifik organisasi dapat memengaruhi iklim organisasi. Lingkungan sosial budaya merupakan suatu cara dimana norma-norma masyarakat dilembagakan. Sumber iklim etika lain adalah bentuk organisasi karena hubungan tersebut antara karakteristik normatif dan struktural. Faktor-faktor khusus dalam suatu organisasi, seperti sejarah, memengaruhi iklim etika serta memengaruhi daya tarik, seleksi, gesekan, homogenisasi, dan sosialisasi (Ramadhan, 2023).

Organisasi terdiri dari kumpulan individu dan bukan perusahaan tunggal. Hubungan sosial muncul dalam suatu organisasi, tetapi manajemen tidak selalu memiliki kemampuan untuk memanfaatkan hubungan ini. Persepsi seorang karyawan tentang pentingnya etika dalam suatu organisasi tergantung pada etika yang memprioritaskan manajemen. Ketika seorang karyawan memersepsikan manajemen puncak untuk memberikan sedikit perhatian pada etika, iklim yang tidak etis kemungkinan akan muncul (Fauzi, 2022).

Iklim etika yang memiliki praktik, standar, dan prosedur yang jelas dapat menunjukkan kepada para pengikut bagaimana terampil dalam mengakui masalah etika dan membantu mereka mengelola masalah etika. Iklim etis yang pengikut rasakan jelas dan penting dalam pemeliharaan standar etika yang tinggi tanpa tekanan tambahan berupa mengorbankan perilaku etis hanya untuk mencapai tujuan bisnis. Indikator pada pengukuran iklim etis yakni kemauan merawat organisasi, kemerdekaan dalam organisasi, menerapkan hukum dan aturan, serta memajukan organisasi (Al Halbusi et al., 2021).

2.1.5 Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis difokuskan pada kepemimpinan yang mempengaruhi pengikut untuk melakukan hal yang benar. Menurut Brown, kepemimpinan etis dapat didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan interaksi interpersonal, serta dorongan perilaku kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Menjadi kepemimpinan etis merujuk pada bagaimana pemimpin dapat bersikap adil, memikirkan kesejahteraan pengikut serta memikirkan konsekuensi dari tindakan pengikut (Wahjoedi, 2021).

Membangun budaya organisasi yang etis adalah salah satu strategi utama dalam implementasi kepemimpinan etis. Hal ini melibatkan penciptaan lingkungan di mana nilai-nilai etis dipromosikan dan dihormati semua anggota organisasi. Beberapa langkah untuk mencapai ini termasuk menetapkan kode etik organisasi, memastikan transparansi dalam suatu pengambilan keputusan, memeriksa dan mengoreksi pelanggaran etis, serta memberikan penghargaan kepada individu yang mempraktikkan perilaku etis (Darmaesti, 2023).

Kepemimpinan berbasis nilai melibatkan pemimpin yang menjadikan prinsip-prinsip etis sebagai suatu landasan pengambilan keputusan dan tindakan mereka. Strategi ini mencakup mengidentifikasi pemimpin yang mempromosikan nilai-nilai etis dan memberi mereka peran dan tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Pemimpin yang mengikuti kepemimpinan berbasis nilai akan menjadi contoh bagi organisasi yang lain dan berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang etis (Wahyuningsih, 2023).

Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan etis adalah langkah penting dalam memastikan bahwa pemimpin memiliki keterampilan dan pemahaman yang diperlukan untuk menjalankan kepemimpinan etis. Hal ini mencakup program pelatihan yang fokus pada suatu pengambilan keputusan etis, komunikasi etis, penyelesaian konflik etis, dan pengelolaan budaya organisasi yang etis. Dengan menginvestasikan dalam pengembangan kepemimpinan etis, suatu organisasi dapat memastikan bahwa pemimpin mereka dapat mengintegrasikan nilai-nilai etis ke dalam tindakan mereka (Suiraoaka, 2023).

Kepemimpinan etis memiliki sikap pribadi yang positif dan bertujuan untuk mempengaruhi karyawannya melalui pengelolaan aktif perilaku etis. Gaya kepemimpinan ini menampilkan perilaku yang diatur dalam hubungan pribadi dalam organisasi yang diarahkan pada penguatan dan peningkatan perilaku etis karyawan. Beberapa indikator yang dapat dijadikan pengukuran kepemimpinan etis adalah mendengarkan keluhan, bersikap adil, dapat dipercaya, serta memberi keteladanan (Al Halbusi et al., 2021).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Perilaku Etis Karyawan

Teori pertukaran sosial merupakan salah satu paradigma konseptual yang mengedepankan perilaku kerja karyawan pada suatu organisasi. Teori pertukaran sosial ini menekankan hubungan pimpinan sebagai yang memperlakukan secara adil dengan menjaga keseimbangan suatu organisasi sehingga mampu memotivasi bawahan agar berperilaku yang serupa. Pertukaran positif maupun negatif dengan individu maupun organisasi (pimpinan dan organisasi) berpengaruh pada perilaku karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi (Davis & Boulding, 1962).

Perilaku manajer merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh dalam menumbuhkan perilaku etis karyawan. Organisasi harus memiliki pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan contoh kepada karyawan terkait bagaimana perilaku etis dilakukan. Organisasi juga harus secara tegas menerapkan sistem yang mendisiplinkan perilaku tidak etis dan menghargai perilaku etis guna menjaga ketertiban suasana organisasi (Al Halbusi et al., 2021).

Kepemimpinan etis seringkali dikaitkan dengan perilaku etis karyawan. Pemimpin merupakan perwakilan dari organisasi dan terlibat dalam proses timbal balik pemimpin-pengikut. Pemimpin adalah faktor penting yang mempengaruhi perilaku pengikutnya. Kebanyakan pemimpin etis memiliki perilaku positif, di mana mereka berusaha mempengaruhi pengikutnya menggunakan standar etika yang jelas. Pemimpin etis dapat mempengaruhi karyawannya melalui pertukaran sosio-emosional, karena jenis pertukaran ini dianggap sebagai perilaku positif yang membangun kepercayaan karyawan dan pemimpin (Williams et al., 2020).

Pemimpin yang beretika menggunakan proses pengaruh transaksional seperti menetapkan standar, penghargaan dan hukuman, serta aspek penilaian kinerja untuk meminta pertanggungjawaban karyawan atas perilaku etis. Selain itu, karakteristik dan perilaku moral pemimpin yang beretika diharapkan dapat membentuk penerapan praktik etis. Pemimpin beretika percaya pada manajemen etika yang aktif, mereka cenderung menerapkan praktik pelatihan dan orientasi untuk memperjelas penerimaan perilaku organisasi (Kuenzi et al., 2020).

Keterkaitan hubungan antar variabel penelitian pada beberapa penelitian terdahulu di atas dapat digunakan sebagai pengembangan hipotesis penelitian ini. Bentuk pengembangan hipotesis adalah sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan etis terhadap perilaku etis karyawan

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Iklim Etis

Teori pertukaran sosial menekankan pada perilaku sosial seorang individu dalam melakukan interaksi dengan orang lain. Teori pertukaran sosial memandang manusia sebagai aktor rasional yang mempertimbangkan manfaat dan biaya dalam pertukaran dan interaksi sosial yang mengedepankan perilaku manusia. Perilaku etis manusia seringkali muncul tatkala seorang pemimpin mampu menciptakan suasana iklim yang baik (Homans, 1974).

Pemimpin organisasi telah mempertimbangkan lingkungan dan iklim etis sebagai masalah organisasi penting. Pemimpin harus memainkan peran kunci dalam meningkatkan iklim etis yang baik. Ketika karyawan mendekati pemimpin mereka, karyawan merasa sangat yakin bahwa pimpinan mampu menyelesaikan masalah karyawan. Pemimpin akan menciptakan iklim yang mendukung para staf merasa puas dengan pekerjaan mereka dan merasa lebih berkomitmen terhadap organisasi mereka (Aloustani et al., 2020).

Kepemimpinan etis menumbuhkan iklim etis organisasi. Perilaku moral pemimpin yang etis berkontribusi terhadap perkembangan moral pengikut melalui penciptaan iklim yang mendukung. Moralitas pemimpin etis dapat membantu menciptakan suasana kondusif dan iklim etis yang baik (Tang et al., 2022). Iklim etika yang kuat seringkali dihubungkan dengan kepemimpinan. Hal ini karena secara fundamental terkait dengan masalah etika. Oleh karena itu, kesan positif atas perilaku etis pemimpin dapat dilihat sebagai hal penting untuk menciptakan iklim etis yang mewakili tujuan dan norma organisasi (Chan & Barlis, 2023).

Keterkaitan hubungan antar variabel penelitian pada beberapa penelitian terdahulu di atas dapat digunakan sebagai pengembangan hipotesis penelitian ini. Bentuk pengembangan hipotesis adalah sebagai berikut:

H₂ : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan etis terhadap iklim etis

2.2.3 Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Etis Karyawan

Teori pertukaran sosial mendasarkan diri pada penciptaan iklim kerja yang baik dalam suatu organisasi. Iklim kerja yang mendukung memiliki peranan yang sangat penting dalam sistem pertukaran atau interaksi karyawan dalam suatu organisasi. Iklim kerja yang etis akan mendukung terciptanya perilaku yang baik pada diri seluruh karyawan organisasi (Homans, 1974).

Penciptaan suasana iklim etis yang mendukung dalam organisasi akan membantu tumbuhnya perilaku etis diantara para karyawan. Karyawan akan terbawa untuk bertindak secara etis ketika budaya dan iklim etis telah menjadi kebiasaan dalam sebuah organisasi (Al Halbusi et al., 2021). Semua organisasi mempunyai peluang untuk membangun iklim etika yang mendorong karyawan bertindak dan berperilaku dengan cara-cara etis. Iklim etika dapat mendorong tenaga kerja berperilaku etis dikarenakan cara kerja mereka dipandu oleh aturan yang tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi, tetapi juga kepentingan mereka sebagai karyawan (Ruiz et al., 2021). Iklim etika dalam suatu organisasi terbukti memiliki pengaruh penting terhadap perilaku etis karyawan. Iklim etis mengacu terhadap persepsi umum karyawan tentang sistem operasi dan prosedur perusahaan guna mendorong etika (Lu & Lin, 2021).

Keterkaitan hubungan antar variabel penelitian pada beberapa penelitian terdahulu di atas dapat digunakan sebagai pengembangan hipotesis penelitian ini. Bentuk pengembangan hipotesis adalah sebagai berikut:

H₃ : Terdapat pengaruh positif iklim etis terhadap perilaku etis karyawan

2.2.4 Mediasi Iklim Etis Pada Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Perilaku Etis Karyawan

Sosial exchange theory berorientasi pada interaksi positif dan negatif antar individu dengan pimpinan organisasi. Ketika seorang pemimpin berperilaku adil dengan menjaga keseimbangan lingkungan organisasi, maka hubungan dan perilaku etis antar individu akan terjalin dengan baik. Namun sebaliknya ketika seorang pemimpin tidak mampu menjaga iklim organisasi, perilaku negatif akan tumbuh pada diri individu. Oleh karena itu prinsip ketergantungan antara pemimpin, iklim organisasi dan perilaku etis karyawan memiliki hubungan yang sangat erat dalam kehidupan suatu organisasi (Davis & Boulding, 1962).

Kepemimpinan etis terbukti mampu menciptakan suasana iklim etis yang mendukung guna menumbuhkan perilaku etis karyawan dalam suatu organisasi. Organisasi yang mampu untuk menampilkan kepemimpinan etis, cenderung akan memiliki integritas yang tinggi. Iklim etis akan terbentuk dengan dorongan dan arahan kepemimpinan yang etis, sehingga akan menciptakan suasana perilaku etis diantara karyawan (Ruiz et al., 2021).

Peran kepemimpinan dan iklim organisasi sangat membantu karyawan untuk berperilaku etis. Perilaku etis adalah masalah sosial yang penting bagi semua organisasi bisnis. Selain itu perilaku etis juga merupakan masalah yang kompleks dan memerlukan pemahaman mendalam tentang banyak faktor yang berkontribusi terhadap keputusan karyawan untuk berperilaku etis atau tidak etis (Lu & Lin, 2021). Iklim etis akan tercipta melalui kontribusi pemimpin organisasi. Kondisi baik buruknya iklim lingkungan pada suatu organisasi sangat tergantung gaya kepemimpinan yang dilakukan. Ketika pemimpin mampu berbuat etis, iklim etis cenderung akan tumbuh seiring dengan tumbuhnya perilaku etis karyawan organisasi (Tang et al., 2022).

Keterkaitan hubungan antar variabel penelitian pada beberapa penelitian terdahulu di atas dapat digunakan sebagai pengembangan hipotesis penelitian ini. Bentuk pengembangan hipotesis adalah sebagai berikut:

H₄ : Iklim etis mampu memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku etis karyawan

2.2.5 Moderasi *Person Organization Fit* ada Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Etis Karyawan

Teori pertukaran sosial menekankan pada konsep perilaku etis dalam interaksi individu pada suatu organisasi. Iklim organisasi yang baik dan mendukung mampu menciptakan perilaku etis pada diri individu. Namun demikian kesesuaian individu juga merupakan faktor yang sangat penting. Kesesuaian individu dengan nilai, budaya, dan lingkungan kerja suatu organisasi dapat menjadi pendorong dalam kondisi lingkungan organisasi yang telah tercipta. Individu yang kurang cocok dengan nilai dan budaya organisasi cenderung tidak dapat meningkatkan perilaku etisnya, walaupun iklim organisasi telah mendukung (Homans, 1974).

Tingkat kesesuaian karyawan dengan organisasi akan mampu menjadi pendorong bagi keterkaitan terciptanya iklim etis dengan tumbuhnya perilaku etis pada diri karyawan. Perilaku etis karyawan akan tumbuh pada iklim etis yang mendukung dan didorong oleh kesesuaian karyawan dengan organisasinya. Hal ini berarti ketika karyawan memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, maka pada suasana iklim yang etis akan mampu untuk menumbuhkan perilaku etis pada dirinya (Al Halbusi et al., 2021).

Iklim etika yang berhasil dibangun organisasi terbukti akan mendorong karyawan berperilaku secara etis. Iklim etika turut memberikan kontribusi dalam membentuk perilaku yang baik (Ruiz et al., 2021). Disisi lain tumbuhnya perilaku etis karyawan juga dipengaruhi oleh kesesuaian dirinya dengan organisasi tempat bekerja (Ricardo, 2022).

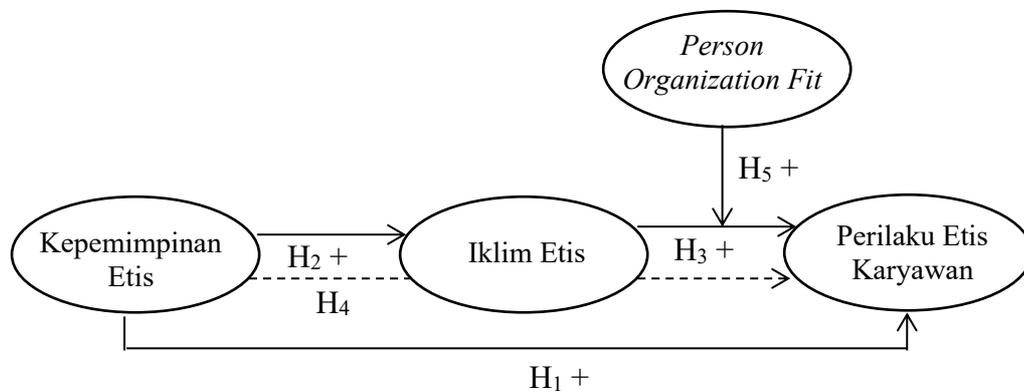
Iklim etika yang semakin meningkat dalam suatu organisasi cenderung mampu mendukung bagi tumbuhnya perilaku etis karyawan (Lu & Lin, 2021). Tindakan dan perilaku etis akan tumbuh apabila dilandasi dengan kesesuaian karyawan dengan organisasi (Carolinda et al., 2024).

Keterkaitan hubungan antar variabel penelitian pada beberapa penelitian terdahulu di atas dapat digunakan sebagai pengembangan hipotesis penelitian ini. Bentuk pengembangan hipotesis adalah sebagai berikut:

H₅ : *Person organization fit* mampu memoderasi secara positif pengaruh iklim etis terhadap perilaku etis karyawan

2.3 Model Penelitian

Model penelitian atau juga disebut sebagai kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran yang menerangkan dari sudut mana suatu permasalahan akan ditinjau. Kerangka pemikiran menjelaskan hubungan antarkonsep yang nantinya dijabarkan menjadi berbagai variabel penelitian (Jauhari, 2023). Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas merupakan jenis penelitian yang berorientasi guna menentukan hubungan sebab akibat antara variabel-variabel tertentu. Tujuan penelitian kausalitas adalah untuk mengetahui apakah suatu variabel dapat menyebabkan terjadinya perubahan pada variabel lain (Ilma, 2023). Penelitian ini mencoba untuk menghubungkan variabel kepemimpinan etis, iklim etis, perilaku etis, serta *person organization fit*. Perilaku etis sebagai variabel dependen, kepemimpinan etis sebagai variabel independen, iklim etis berstatus sebagai variabel mediasi dan *person organization fit* berstatus sebagai variabel moderasi.

3.2 Populasi

Populasi berorientasi pada sekelompok individu yang memiliki kesamaan karakteristik dan menempati ruang tertentu pada periode waktu yang bersamaan (Lesmana, 2021). Populasi pada penelitian ini yakni seluruh karyawan CV PENAMAS MADHANI dan diluar perusahaan sejenis sebanyak 100 karyawan (tidak termasuk koordinator lapangan). Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan sampling jenuh yakni seluruh jumlah populasi dijadikan sebagai sampel, sehingga jumlah sampel sebanyak 100 karyawan.

3.3 Definisi Konsep

3.3.1 Perilaku Etis

Perilaku etis dapat didefinisikan sebagai perilaku yang sesuai standar moral dan nilai-nilai yang diakui dalam organisasi. Hal ini mencakup integritas, kejujuran, tanggung jawab, dan prinsip-prinsip yang mendukung adanya kebijakan dalam etika organisasi (Tahir, 2023).

3.3.2 *Person-Organization fit* (Kesesuaian Orang-Organisasi)

Person-Organization fit dapat didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menggambarkan terkait sejauh mana seseorang cocok dengan nilai, budaya, dan lingkungan kerja suatu organisasi. Individu yang memiliki kesesuaian ini akan cenderung mampu untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dalam dan luar perusahaan (Dwiwijaya, 2024).

3.3.3 Iklim Etis

Iklim etis organisasi merupakan suatu keadaan yang menggambarkan lingkungan organisasi yang dirasakan anggota organisasi. Iklim mengacu pada bagaimana cara organisasi dalam mengoperasionalkan rutinitas perilaku, tindakan yang diharapkan dan dihargai (Rahmayanti, 2022).

3.3.4 Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis dapat didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan interaksi interpersonal, serta dorongan perilaku kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan etis difokuskan pada kepemimpinan yang mempengaruhi pengikut untuk melakukan hal yang benar (Wahjoedi, 2021).

3.4 Definisi Operasional

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel

Variabel Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
Perilaku Etis Karyawan	Tanggung jawab atas kesalahan Menggunakan layanan untuk kepentingan organisasi Penggantian biaya Penyelesaian laporan secara jujur (Al Halbusi et al., 2021)	Skala Likert 1 – 5
<i>Person Organization Fit</i>	Kecocokan nilai pribadi dengan nilai organisasi Cerminan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi Cerminan kepribadian pribadi dengan kepribadian organisasi Kebaikan budaya organisasi bagi pribadi (Al Halbusi et al., 2021)	Skala Likert 1 - 5
Iklim Etis	Kemauan merawat organisasi Kemerdekaan dalam organisasi Menerapkan hukum dan aturan Memajukan organisasi (Al Halbusi et al., 2021)	Skala Likert 1 - 5
Kepemimpinan Etis	Mendengarkan keluhan Bersikap adil Dapat dipercaya Memberi keteladanan (Al Halbusi et al., 2021)	Skala Likert 1 - 5

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kuantitatif kausalitas pada umumnya menggunakan kuesioner. Kuesioner penelitian terdiri dari beberapa indikator pernyataan yang dituangkan secara tertulis untuk diserahkan kepada sekelompok responden. Penggunaan kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang efisien untuk menggali informasi opini dari responden (Agustianti, 2022).

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SEM-PLS. Analisis SEM-PLS adalah sebuah model persamaan struktural berbasis kovarian dan sekaligus dapat dijadikan alternatif regresi OLS korelasi kanonik. SEM-PLS berfungsi sebagai penghubung antar satu atau sekelompok variabel independen ke satu atau sekelompok variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel mediasi dan atau moderasi (Handayani, 2023).

3.6.1 Pendekatan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model ini menganalisis hubungan variabel laten dan indikator sebagai pengukurannya. Alat uji pada pendekatan model pengukuran adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Penilaian uji validitas dapat dianalisis dengan *convergent validity* (*outer loading* > 0,7) dan *discriminant validity* (*AVE* > 0,5). Penilaian uji reliabilitas dapat dianalisis dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dengan nilai > 0,7 (Yamin, 2021).

3.6.2 Pendekatan Model Struktural (*Inner Model*)

Model ini menganalisis hubungan variabel laten dengan variabel laten lainnya. Penilaian model struktural ini dilakukan menggunakan beberapa analisis yakni koefisien β , *R-Square* (*R²*), *Q-Square Predictive Relevance* (*Q²*), *Root Mean Square Residual* (*RMSR*), *Normed Fit Index* (*NFI*). Koefisien β merupakan nilai koefisien jalur dengan arah hubungan positif atau negatif. *R-Square* (*R²*) menunjukkan ragam atau variasi naik turunnya variabel respon yang diterangkan pengaruh variabel linear penjelas. *Q-Square Predictive Relevance* (*Q²*) adalah pengukur seberapa baik hasil observasi dengan nilai berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Semakin mendekati nilai satu, hasil observasi semakin baik. Adapun *SRMR* dan *NFI* (*SRMR* < 0,08 dan *NFI* > 0,90) merupakan indeks kecocokan perkiraan model penelitian. Sementara uji hipotesis berperan guna menentukan kemaknaan hubungan dengan *p value* > 0,05 (Yamin, 2021).

3.6.3 Uji Mediasi Melalui Metode *Variance Accounted For* (VAF)

Uji mediasi berfungsi mengukur kemampuan variabel pemediasi dalam memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penilaian kemampuan variabel pemediasi dilakukan melalui metode *Variance Accounted For* (VAF). Ketentuan jika nilai VAF > 80% berarti variabel pemediasi mampu memediasi secara penuh; jika nilai VAF sebesar $20\% \leq x \leq 80\%$ berarti pemediasi mampu memediasi secara parsial; serta jika nilai VAF < 20% berarti pemediasi tidak mampu memediasi (Handayani, 2023). Adapun perhitungan nilai VAF diperoleh melalui rumus sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \quad (\text{Handayani, 2023})$$