

# Peran Iklim Integritas dalam Menjelaskan Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Pelanggaran Integritas di Sektor Publik

Jhon Kenedy Simarmata<sup>1\*</sup>, Warji Permana<sup>2</sup>, Warsito Kawedar<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Diponegoro, Indonesia

<sup>1</sup>[jhonkensimarmata@students.undip.ac.id](mailto:jhonkensimarmata@students.undip.ac.id), <sup>2</sup>[warjipermana@students.undip.ac.id](mailto:warjipermana@students.undip.ac.id),

<sup>3</sup>[warsitokawedar@lecturer.undip.ac.id](mailto:warsitokawedar@lecturer.undip.ac.id)

\*Corresponding Author

Diajukan : 18 September 2024

Disetujui : 21 Oktober 2024

Dipublikasikan : 1 Januari 2025

## ABSTRACT

*Government has recently paid more attention to the integrity of civil servants in providing public services. This is an effort to create a service environment that is free from corruption and able to provide excellent service to the public. Therefore, this study attempts to explain the effect of ethical leadership on integrity violations through the integrity climate in public sector organizations. This research was conducted at one of the institutions in Indonesia that has units spread across all provinces in Indonesia. Using a systematic random sampling design, 442 employees were selected who were then asked to fill out a questionnaire. Total of 393 employees were willing to fill out the research questionnaire which was then processed for analysis. PLS-SEM is used for multivariate analysis and data processed using the SmartPLS 3 application. The results of the analysis show that integrity climate is statistically proven mediating the effect of ethical leadership on integrity violations. These results provide empirical support for the Social Learning Theory which explains that individual behavior is the result of learning from their environment. To mitigate integrity violations in organizations, leaders are expected to be role models of ethical behavior to their subordinates, as well as building a integrity climate in organization.*

**Keywords:** corruption; ethical leadership; integrity climate; integrity violations; public sector

## PENDAHULUAN

Nilai integritas merupakan prinsip penting yang harus diikuti oleh pejabat pemerintah saat menjalankan tugasnya dalam mencapai tujuan kepentingan publik. Nilai tersebut mendorong organisasi pemerintah untuk memberikan pelayanan yang bebas korupsi kepada masyarakat (Rasli et al., 2020). Integritas mengacu pada kualitas atau perilaku individu yang bertindak sesuai dengan seperangkat nilai moral, norma, dan aturan yang diterima secara sosial seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab (Khanal et al., 2022). Kebalikannya, pelanggaran integritas adalah perilaku yang melanggar nilai dan norma moral yang relevan. Tindakan pelanggaran integritas sering kali menimbulkan kerugian dibandingkan kebaikan yang berdampak pada orang-orang di dalam dan di sekitar organisasi itu sendiri.

Pada tahun 2023, Indonesia mendapat skor CPI sebesar 34 dari *Transparency International* dan berada pada peringkat ke-115 dari 180 negara (*Transparency International*, 2024). Bahkan di antara negara-negara ASEAN, Indonesia berada di peringkat ke enam. Data indeks persepsi korupsi Indonesia tersebut diperkuat dengan data jumlah kasus korupsi di Indonesia. *Indonesia Corruption Watch* (ICW) mencatat terjadi 791 kasus korupsi di Indonesia dengan 1.695 orang tersangka pada tahun 2023. Jumlah ini mengalami tren yang meningkat sejak tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa korupsi masih menjadi masalah yang perlu mendapat perhatian di negara Indonesia.

Pada saat harapan masyarakat terhadap etika pegawai pemerintah meningkat, standar



integritas di pemerintahan malah dirasakan menurun (Heywood et al., 2020). Penurunan standar integritas tersebut melanggar nilai etika dan moral yang kemudian menciptakan suasana yang mendukung perilaku tidak etis pegawai (Khanal et al., 2022). Perilaku tidak etis berpengaruh negatif terhadap efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Oleh karena itu, perilaku etis dalam jabatan publik sangat penting karena pelanggaran terhadap norma-norma moral akan menghina jabatan publik itu sendiri. Kode, aturan, dan prosedur integritas harus disampaikan secara memadai dalam organisasi agar efektif (Hoekstra et al., 2023).

Isu integritas publik memang adalah salah satu isu penting yang dihadapi oleh banyak negara di dunia (Hoekstra et al., 2023), termasuk di Indonesia (MenPANRB, 2023). Pemerintah akhir-akhir ini menaruh perhatian lebih terhadap integritas pegawai negeri sipil dalam memberikan pelayanan publik (Khanal et al., 2022). Ketika mendatangi kantor pemerintahan, baik Kementerian/Lembaga maupun pada level pemerintah provinsi dan kabupaten seringkali terlihat tulisan “Anda memasuki kawasan pembangunan Zona Integritas” yang dipasang pada alat peraga besar dengan tulisan yang besar dan jelas. Dalam masyarakat demokratis, integritas pelayanan publik terletak pada perilaku berdasarkan nilai-nilai yang mementingkan warga negaranya (Khanal et al., 2022). Pegawai negeri sipil seharusnya menunjukkan integritas dalam memberikan pelayanan publik, sehingga diharapkan mampu memberikan pelayanan publik dengan maksimal. Namun sayangnya, hasil penilaian terhadap penerapan pembangunan Zona Integritas memperlihatkan bahwa terdapat *gap* keadaan perolehan terbaru dengan keadaan yang diinginkan. Terutama berkaitan dengan kinerja nyata untuk rakyat, pelayanan publik, dan usaha penurunan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme / KKN (KemenPANRB, 2023). Oleh karena itu, dirasa menarik untuk mempelajari pelanggaran integritas pada sektor publik.

Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*) menjelaskan bagaimana perilaku seseorang dapat dipengaruhi dari hasil pembelajaran individu terhadap lingkungannya. Dalam konteks integritas dalam suatu organisasi, perilaku integritas orang-orang dalam organisasi dipengaruhi oleh perilaku etis pemimpinnya (Asencio, 2019; Hamoudah et al., 2021; Jones & Lasthuizen, 2018; Sajari et al., 2019; Tasdoven & Kaya, 2014). Pada perkembangannya, banyak peneliti mencoba untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis dapat memengaruhi perilaku dalam organisasi melalui variabel mediasi dan moderasi (Al Halbusi et al., 2020; Lee et al., 2022; Sarwar et al., 2023; Srivastava & Madan, 2023; Tabiu, 2023).

Dari penelusuran yang dilakukan, belum ada yang mencoba menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas melalui variabel iklim integritas. Iklim integritas sebagai salah satu jenis dari iklim organisasi belum banyak mendapat perhatian akademis (Bhagat & Jha, 2024a). Menjawab kesenjangan penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini diusulkan variabel iklim integritas sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas di sektor publik.

## STUDI LITERATUR

### Teori Pembelajaran Sosial

Hubungan kepemimpinan etis dan bawahannya dapat dijelaskan melalui perspektif Teori Pembelajaran Sosial (Lee et al., 2022). Oleh karena itu, dalam penelitian ini mempertimbangkan untuk menggunakan Teori Pembelajaran Sosial dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku pelanggaran integritas dan kaitannya dengan iklim integritas dalam organisasi sektor publik. Teori Pembelajaran Sosial mendukung bahwa individu yang bekerja pada satu lingkungan atau organisasi biasanya terpengaruh oleh perilaku serupa dari lingkungan kerja tersebut (Tabiu, 2023). Teori Pembelajaran Sosial menyatakan bahwa individu mempelajari norma-norma perilaku yang benar dengan dua cara: (1) melalui pengalaman mereka sendiri dan (2) dengan mengamati orang lain (Asencio, 2022).

Tanggung jawab terletak pada manajemen puncak untuk menunjukkan perilaku yang sesuai etika dan menginspirasi para bawahan untuk berperilaku dengan cara yang sama (Srivastava & Madan, 2023). Pemimpin merupakan sumber penting keteladanan bagi pegawai karena peran yang diberikan kepada pimpinan, status dan kesuksesan, serta kekuatan yang dimiliki pemimpin untuk memengaruhi perilaku orang lain. Teori Pembelajaran Sosial menjelaskan bahwa individu mengamati dan mencoba meniru sikap dan perilaku orang lain. Perilaku etis yang tepat dari

pimpinan membantu mengurangi perilaku pelanggaran dari para bawahan.

### **Pelanggaran Integritas**

Integritas dapat dipahami sebagai bertindak sesuai dengan nilai moral, norma, aturan, dan standar yang relevan (Bhagat & Jha, 2024a). Itu berarti pelanggaran integritas adalah melakukan pelanggaran terhadap norma, nilai moral, peraturan, dan standar yang berlaku. Pelanggaran integritas dapat diuraikan sebagai tindakan perilaku negatif, pencurian dan penggelapan, diskriminasi, konflik kepentingan dan penyalahgunaan wewenang, yang mengakibatkan kerugian bagi organisasi (Lasthuizen et al., 2011).

Secara konseptual, kita dapat membedakan antara integritas dan korupsi. Integritas dapat dipahami sebagai bertindak sesuai dengan nilai moral, norma, aturan, dan standar yang relevan, dengan fokus pada perwujudan perilaku yang sebenarnya, bukan pada maksud atau nilai yang mendasarinya. Sebaliknya korupsi secara sempit memiliki arti penyalahgunaan jabatan publik untuk keuntungan pribadi. Definisi korupsi yang lebih luas merupakan sinonim dari berbagai kesalahan yang dilakukan pejabat yang bertindak bertentangan dengan kepentingan umum. Jika dipahami dalam pengertian yang lebih luas, korupsi dapat dipandang sebagai pelanggaran integritas.

### **Kepemimpinan Etis**

Brown et al. (2005) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai peragaan pemimpin atas perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan antar pribadi, serta promosi perilaku tersebut kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Peragaan pemimpin atas perilaku, menunjukkan bahwa pemimpin etis harus mampu mencontohkan perilaku yang beretika kepada bawahannya seperti kejujuran, dapat dipercaya, dan adil. Perilaku yang dianggap pantas secara normatif pada kenyataannya seringkali bergantung pada konteks. Misalnya, dalam beberapa budaya, perilaku berbicara lantang dianggap baik, namun pada budaya lain berbicara lantang dianggap tidak sopan. Kepemimpinan etis membutuhkan komunikasi dua arah. Artinya, pemimpin juga harus memberikan kesempatan bawahan untuk bersuara serta prosedural yang adil.

Treviño et al. (2000) melihat pemimpin etis dari dua komponen penting: (1) pribadi yang bermoral/beretika; dan (2) manajer yang bermoral/beretika. Oleh karena itu, untuk menjadi pemimpin yang beretika seseorang harus memiliki kepribadian yang etis seperti memiliki beberapa sifat dan perilaku. Sifat tersebut antara lain: kejujuran, integritas, dan dapat dipercaya. Sedangkan perilaku yang dimaksud adalah terbuka, bersikap adil, berbuat benar dan menghindari perbuatan salah, serta mengambil keputusan yang adil dan objektif. Treviño et al. (2000) mengidentifikasi sejumlah cara manajer yang bermoral meningkatkan arti penting agenda etika dan nilai-nilai dan mengembangkan reputasi kepemimpinan. Pemimpin etis berfungsi sebagai teladan perilaku etis dengan cara yang terlihat oleh karyawan. Pemimpin etis berkomunikasi secara teratur dan persuasif dengan karyawan tentang standar etika, prinsip, dan nilai. Terakhir, pemimpin etis menggunakan sistem penghargaan secara konsisten untuk menjaga agar seluruh karyawan bertanggungjawab terhadap standar etika.

### **Iklm Integritas**

Nilai integritas sangat berkaitan dengan kejujuran, kehati-hatian, dan prinsip (Zahari et al., 2019b). Perlu dipahami terdapat perbedaan antara integritas dan etika. Etika digambarkan sebagai kumpulan nilai, norma, dan prinsip moral yang menjadi landasan integritas. Sedangkan integritas adalah kualitas, karakteristik, atau perilaku seorang individu atau organisasi dalam mengikuti nilai dan norma tersebut. Dengan kata lain, integritas lebih berkaitan dengan manifestasi perilaku dibandingkan nilai-nilai yang mendasarinya (Bhagat & Jha, 2024a). Standar internasional bagi pegawai negeri mencakup prinsip-prinsip kejujuran, keadilan, transparansi, akuntabilitas, ketidakberpihakan penggunaan sumber daya negara secara bijaksana, dan tidak diskriminasi, yang semuanya penting untuk berfungsinya pelayanan publik dan untuk memastikan kepercayaan warga negara (Khanal et al., 2022).

Menurut Denison et al (dalam Zahari et al., 2019a) pengertian iklim dalam organisasi adalah

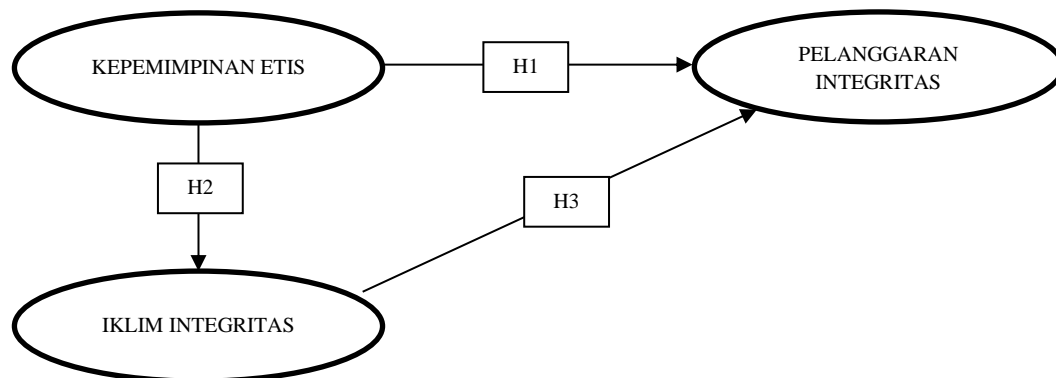
pengalaman dalam organisasi berdasarkan apa yang dilihat seseorang dan melaporkan apa yang terjadi pada mereka dalam kontak langsung. Struktur iklim melibatkan persepsi karyawan terhadap organisasi dalam hal praktik, prosedur, kebijakan, penghargaan, rutinitas, dan faktor lainnya. Iklim integritas dapat digambarkan sebagai praktik dan proses yang ditetapkan dan diikuti untuk meningkatkan integritas (Bhagat & Jha, 2024b). Perilaku integritas anggota bukan sekedar masalah kehati-hatian pribadi tetapi juga mencerminkan nilai-nilai, sikap, dan pola perilaku yang menentukan iklim integritas suatu organisasi (Bhagat & Jha, 2024a).

**Pengembangan Hipotesis**

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas dalam organisasi. Asencio (2019, 2022) meneliti pengaruh kepemimpinan etis terhadap integritas pegawai di organisasi publik di Amerika Serikat. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dapat meningkatkan integritas pegawai dan menurunkan pelanggaran integritas. Hamoudah et al. (2021) melakukan penelitian untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan etis dan pelanggaran integritas di Arab Saudi yang dianggap sebagai negara berorientasi muslim. Dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM), didapatkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap pelanggaran integritas. Penelitian empiris terdahulu menguatkan teori bahwa kepemimpinan etis memengaruhi perilaku dalam organisasi dan dapat mengurangi pelanggaran integritas.

Penelitian lainnya mencoba untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku dalam organisasi dengan menguji beberapa variabel mediasi dan moderasi. Al Halbusi et al. (2020) mencoba menambahkan peran mediasi dari variabel keadilan organisasi pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku etis pegawai, serta peran moderasi dari variabel *person-organization fit* pada hubungan keadilan organisasi terhadap perilaku etis pegawai. Penelitian yang dilakukan di Irak ini memberikan hasil bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap perilaku etis pegawai dan keadilan organisasi memediasi peran kepemimpinan etis terhadap perilaku etis tersebut, dan *person-organization fit* terbukti memperkuat pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku etis pegawai. Variabel lainnya yang terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku pegawai antara lain: kepuasan kerja (Lee et al., 2022); pemberdayaan psikologis pegawai (Sarwar et al., 2023); spiritualitas di tempat kerja (Srivastava & Madan, 2023); serta iklim etis (Tabiu, 2023).

Penelitian terdahulu telah mencoba untuk menjelaskan lebih lanjut bagaimana mekanisme pengaruh kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas dalam organisasi. Iklim integritas, sebagai salah satu jenis dari iklim organisasi, belum banyak mendapat perhatian akademis, tidak seperti konstruksi iklim etis (Bhagat & Jha, 2024a). Belum ada penelitian yang menganalisis peran iklim integritas dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas. Penelitian ini mencoba untuk menganalisis secara empiris peran iklim integritas dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas dalam organisasi pemerintah. Kerangka pemikiran teoretis penelitian ini dapat dilihat pada di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoretis

Berdasarkan Teori Pembelajaran Sosial, pemimpin berlaku sebagai teladan bagi pengikutnya. Pegawai pada organisasi pemerintah akan mengamati status dan keberhasilan pemimpinnya dalam organisasi dan berperilaku sesuai dengan pimpinan tersebut. Pemimpin memiliki kapabilitas dalam menginspirasi pegawai yang mana berperan penting dalam meningkatkan keterikatan dan perilaku pegawai dalam organisasi (Srivastava & Madan, 2023). Jika pemimpin berperilaku etis, maka pengikutnya cenderung bertindak etis dan tidak melakukan pelanggaran integritas. Secara umum, kepemimpinan etis berhubungan dengan rendahnya tingkat pelanggaran integritas dalam organisasi. Dari penjelasan tersebut, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap pelanggaran integritas pada organisasi sektor publik.

Kepemimpinan etis berhubungan dengan peningkatan kesadaran etis dan budaya etis yang lebih kuat dalam organisasi. Pemimpin yang etis memberi sinyal kepada pegawai bahwa melakukan hal yang benar sangat diharapkan, didorong, dan dihargai. Pada gilirannya, pegawai cenderung akan merasakan iklim organisasi yang beretika dan berintegritas. Selain itu, kepemimpinan etis mengajarkan bawahannya mempertahankan integritas dalam organisasi tanpa merasakan tekanan dari dalam organisasi sendiri. Asencio (2022) menemukan bahwa kepemimpinan etis dapat meningkatkan komitmen pegawai dan pejabat untuk berperilaku etis di Amerika Serikat. Tabiu (2023) pada penelitiannya tentang perilaku organisasi menemukan bahwa kepemimpinan etis dapat meningkatkan iklim etis pada organisasi di Nigeria. Dari penjelasan di atas, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap iklim integritas pada organisasi sektor publik.

Individu yang berpartisipasi dalam aktivitas organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang tertanam dalam organisasi (Lee et al., 2022). Faktor-faktor tersebut disebut sebagai iklim organisasi. Iklim organisasi menentukan perilaku yang benar atau baik dan bagaimana organisasi menangani pelanggaran dalam organisasi dan mendorong perilaku kerja yang baik dan komitmen pegawai (Teresi et al., 2019). Sebagai aspek penting dalam kehidupan organisasi, iklim organisasi mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung dalam membentuk perilaku pegawai (individu) dan organisasi (Tabiu, 2023).

Iklim integritas merupakan salah satu jenis dari iklim dalam organisasi. Iklim integritas pada organisasi publik dapat digambarkan sebagai praktik dan proses yang ditetapkan dan diikuti untuk meningkatkan integritas dan persepsi karyawan terhadap hal tersebut (Bhagat & Jha, 2024b). Perilaku integritas anggota organisasi tidak hanya berasal dari pengalaman pribadi anggota tapi juga merupakan cerminan dari nilai-nilai, sikap dan pola perilaku yang ada pada suatu organisasi (Bhagat & Jha, 2024a). Iklim integritas akan mampu memengaruhi organisasi secara proporsional. Ketika organisasi menerapkan iklim integritas yang sehat, maka pegawai juga akan memiliki nilai-nilai baik yang teintegrasi dalam dirinya (Zahari et al., 2019a). Refleksi sikap tersebut akan berdampak pada iklim organisasi yang kemudian akan mengurangi jumlah pelanggaran integritas. Dari penjelasan di atas, maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

H<sub>3</sub>: Iklim integritas berpengaruh negatif terhadap pelanggaran integritas pada organisasi sektor publik.

Efek mediasi iklim dalam organisasi pada hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku pegawai didasarkan pada pemahaman bahwa kehadiran pemimpin etis yang proaktif dalam organisasi dapat menumbuhkan lingkungan (iklim) organisasi yang berintegritas, yang pada gilirannya akan mendorong perilaku dan kinerja bawahan (Tabiu, 2023). Pemimpin berperan penting dalam mengembangkan iklim organisasi yang beretika dan berintegritas yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku bawahan dalam organisasi. Terlebih lagi, ketika seorang pemimpin yang beretika menunjukkan perilaku positif terhadap bawahannya, mereka akan merasa berkewajiban untuk merespons dengan perilaku yang lebih positif (Tabiu, 2023). Dari penjelasan di atas, maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

H<sub>4</sub>: Iklim integritas memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas pada organisasi sektor publik.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan data primer yang dikumpulkan menggunakan kuesioner untuk menganalisis variabel. Penelitian dilakukan pada salah satu lembaga pemerintahan yang memiliki satuan kerja tersebar di seluruh propinsi di Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang sudah bekerja pada satuan kerja sekarang minimal selama satu tahun terakhir tanpa terputus dan memiliki kepala satuan kerja yang juga sudah menjabat minimal satu tahun terakhir tanpa terputus. Dengan menggunakan metode *systematic random sampling* dipilih sampel penelitian sebanyak 442 orang yang tersebar di seluruh propinsi di Indonesia. Dari 442 target sampel yang dikirim permintaan pengisian kuesioner, sebanyak 393 orang bersedia mengisi kuesioner dengan lengkap dan layak untuk diolah.

Terdapat tiga variabel pada penelitian ini yang akan diuji untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel, yaitu: kepemimpinan etis sebagai variabel bebas, pelanggaran integritas sebagai variabel terikat, dan iklim integritas sebagai variabel mediasi. Pengukuran variabel pelanggaran integritas menggunakan tipologi pelanggaran integritas yang terdiri dari 10 pertanyaan dalam kuesioner penelitian. Pengukuran variabel kepemimpinan etis didasari pada konsep bahwa pemimpin yang beretika terdiri dari dua komponen, yaitu pribadi yang bermoral dan manajer yang bermoral. Pengukuran kepemimpinan etis terdiri dari 10 item pernyataan dalam kuesioner penelitian. Item pengukuran iklim integritas didasarkan pada tiga kriteria antara lain: kejujuran, kehati-hatian, dan prinsip. Pengukuran variabel iklim integritas terdiri dari 16 item pernyataan. Untuk variabel pelanggaran integritas, responden diminta memberikan jawaban dari 1 sampai dengan 5, yang mana 1 = tidak pernah, hingga 5 = sangat sering, tentang frekuensi terjadinya pelanggaran integritas yang mereka alami atau saksikan di satuan kerja mereka. Untuk variabel kepemimpinan etis dan iklim integritas, responden diminta pendapatnya terhadap item pernyataan yang diberikan. Jawaban terdiri dari 1 sampai dengan 5, yang mana 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju.

Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan pengujian model menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Model* (PLS-SEM). Analisis deskriptif digunakan untuk melihat gambaran lebih jelas tentang kondisi pada objek penelitian tentang pelanggaran integritas, kepemimpinan etis, dan iklim integritas. Analisis PLS-SEM digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis. Langkah-langkah analisis PLS-SEM pada penelitian ini meliputi uji evaluasi pengukuran model (uji reliabilitas dan validitas), uji struktur model, pengujian hipotesis, dan uji kekuatan model.

## HASIL

### Analisis Statistik Deskriptif

Pada Tabel 1 disajikan rata-rata jawaban responden mengenai pengalaman mereka terhadap kejadian pelanggaran integritas pada satuan kerja masing-masing. Jenis pelanggaran “Kecurangan” dianggap sebagai jenis pelanggaran yang paling sering terjadi dengan rata-rata 2,399 walaupun cenderung jarang terjadi. Adapun pengertian pelanggaran integritas jenis ini adalah menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi. Setelah kecurangan, pelanggaran integritas yang paling sering terjadi selanjutnya adalah “Pilih kasih” dengan rata-rata 2,046. Pilih kasih merupakan tindakan menyalahgunakan wewenang atau jabatannya untuk lebih menguntungkan keluarga, teman, atau kelompoknya. Pelanggaran integritas ketiga yang paling sering terjadi adalah “Penggunaan wewenang yang tidak tepat” dengan rata-rata 2,000. Penggunaan wewenang yang tidak tepat adalah tindakan menggunakan cara-cara yang salah atau tidak sesuai aturan, agar satuan kerja mencapai target pekerjaan atau demi mendapatkan penilaian yang baik.

Tabel 1. Rata-rata Jawaban Responden terhadap Pelanggaran Integritas

Jenis Pelanggaran Integritas	Rata-rata
PI07A. Penyalahgunaan informasi atau data	1,112
PI01. Suap menyuap	1,221
PI03B. Pencurian	1,288
PI04. Konflik kepentingan karena pemberian	1,333

PI07B. Manipulasi informasi atau data	1,489
PI05. Konflik kepentingan karena pekerjaan di luar kantor	1,621
PI08. Pemborosan / penyalahgunaan fasilitas kantor	1,977
PI06. Penggunaan wewenang yang tidak tepat	2,000
PI02. Pilih kasih	2,046
PI03A. Kecurangan	2,399

Sumber: Output Ms. Excel

Jenis pelanggaran integritas yang paling jarang atau tidak pernah terjadi adalah “Penyalahgunaan informasi atau data”, “Suap menyuap”, dan “Pencurian”. Penyalahgunaan informasi atau data adalah tindakan menyalahgunakan informasi atau data rahasia sehingga merugikan orang lain dan melanggar aturan kerahasiaan data. Suap menyuap dapat diartikan sebagai tindakan meminta/menawarkan/menerima pemberian atau suap agar melakukan sesuatu atau agar tidak melakukan sesuatu pada saat melakukan pekerjaannya. Pencurian merupakan pelanggaran integritas yang mana pegawai mengambil fasilitas kantor untuk dikuasai, digunakan, atau menjadi hak miliknya.

Tabel 2. Rata-rata Jawaban Responden terhadap Item Kepemimpinan Etis

Item Variabel Kepemimpinan Etis	Rata-rata
KE07. Pimpinan seringkali membahas etika dan nilai pelayanan publik dengan pegawai	4,089
KE02. Pimpinan mendisiplinkan pegawainya yang melanggar standar etika	3,911
KE03. Pimpinan menjalani kehidupan pribadinya dengan cara yang beretika	3,845
KE06. Pimpinan dapat dipercaya	3,646
KE10. Pimpinan mengambil keputusan didasari pertanyaan “hal apa yang benar untuk dilakukan?”	3,509
KE01. Pimpinan mendengarkan apa yang bawahannya katakan	3,491
KE05. Pimpinan membuat keputusan yang adil dan memperhatikan seluruh kepentingan	3,445
KE08. Pimpinan memberi contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dan beretika	3,422
KE04. Pimpinan mengedepankan kepentingan terbaik pegawai dalam mengambil keputusan atau bertindak	3,399
KE09. Pimpinan menilai keberhasilan tidak hanya berdasarkan hasil tetapi juga bagaimana cara memperolehnya	3,176

Sumber: Output Ms. Excel

Pada Tabel 2 disajikan rata-rata jawaban responden terkait masing-masing item kepemimpinan etis. Meskipun secara umum responden merasa bahwa pimpinan pada satuan kerja mereka sudah cukup menunjukkan kepemimpinan etis, namun terdapat beberapa item yang perlu menjadi perhatian lebih dibanding item yang lain. Item “KE09” mendapat nilai rata-rata 3,176 yang merupakan nilai rata-rata paling rendah. Hal ini berarti pegawai merasa pimpinan mereka masih menilai keberhasilan dari hasil saja tanpa melihat proses cara memperolehnya. Pegawai juga berharap pimpinan lebih mengedepankan kepentingan terbaik pegawai ketika mengambil keputusan atau bertindak. Hal ini terlihat dari item “KE04” yang memiliki nilai rata-rata kedua terendah yaitu sebesar 3,399. Item ketiga yang juga dirasa perlu mendapat perhatian lebih adalah item “KE08” yang mendapat nilai rata-rata sebesar 3,422 yang berarti pimpinan perlu memberi contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dan beretika dalam organisasi.

Tabel 3. Rata-rata Jawaban Responden terhadap Item Iklim Integritas

Item Variabel Iklim Integritas	Rata-rata
II03. Cukup alasan untuk memaklumi pegawai yang mencuri sesuatu dari kantor / satker anda.*	4,511
II04. Pegawai yang baik tidak akan melakukan perilaku tidak jujur dalam bekerja yang akan melanggar integritasnya.	4,489
II05. Para pegawai di satker saya memandang bahwa perilaku jujur itu penting.	4,468
II 12. Pegawai di satker saya diharapkan untuk mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.	4,422
II06. Orang yang tidak memiliki integritas akan melakukan perilaku curang/bohong.	4,267
II 15. Di satker saya, pegawai diharapkan mengikuti aturan ASN secara ketat.	4,224
II02. Lingkungan dalam satker saya tidak mengizinkan perilaku tidak jujur di kalangan pegawai.	4,201
II 14. Bagi pegawai di satker saya, mematuhi hukum dan peraturan ASN adalah yang utama.	4,198
II 16. Di satker saya, kode etik adalah yang utama.	4,155
II07. Satker saya mempunyai nilai integritas yang kuat.	4,112
II 11. Pegawai di satker saya tidak akan mengambil risiko melakukan tindakan yang melanggar integritas.	4,043
II 13. Pegawai yang berhasil / sukses di satker saya, karena mereka mengikuti aturan.	4,020
II09. Pegawai di satker saya mempunyai tanggung jawab untuk bekerja dengan integritas.	4,000
II10. Pegawai di satker saya memiliki tanggung jawab yang kuat dalam memastikan integritas dipraktikkan.	4,000
II08. Tingkat integritas di satker saya tinggi, itulah sebabnya perilaku negatif jarang terjadi.	3,957
II01. Pegawai di satker saya senantiasa melaporkan perilaku tidak jujur yang diketahuinya pada pimpinan atau dengan mekanisme pelaporan yang ada.	3,112

Sumber: Output Ms. Excel

Ket: \* = pernyataan negatif, jawaban sudah dibalik.

Pada Tabel 3 disajikan rata-rata jawaban responden terkait masing-masing item iklim integritas. Dari Tabel 3 terlihat bahwa organisasi sektor publik telah memiliki integritas yang baik, yang mana hampir seluruh item iklim integritas memiliki rata-rata jawaban responden berada di atas nilai 4 (empat). Hal ini berarti pegawai merasa bahwa lingkungan kerja mereka telah memiliki iklim integritas yang baik. Namun yang menjadi perhatian adalah item "II01" yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,112. Hal ini memiliki interpretasi bahwa responden merasa pegawai pada satuan kerja mereka masih ragu-ragu untuk melaporkan perilaku tidak jujur yang diketahuinya.

### Uji Reliabilitas dan Validitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Alpha Cronbach	Reliabilitas Komposit
1.	Pelanggaran Integritas	0,879	0,903
2.	Kepemimpinan Etis	0,896	0,916
3.	Iklim Integritas	0,930	0,940

Sumber: Output SmartPLS 3

Tabel 5. Nilai *Outer Loadings* Item Kuesioner

Pelanggaran Integritas (PI)		Kepemimpinan Etis (KE)		Iklim Integritas (II)	
PI01	0,701	KE01	0,745	II01	0,681
PI02	0,532	KE02	0,483	II02	0,533
PI03A	0,918	KE03	0,915	II03	0,466
PI03B	0,503	KE04	0,731	II04	0,630
PI04	0,681	KE05	0,778	II05	0,847
PI05	0,759	KE06	0,744	II06	0,670
PI06	0,751	KE07	0,536	II07	0,945
PI07A	0,707	KE08	0,744	II08	0,655
PI07B	0,591	KE09	0,720	II09	0,732
PI08	0,742	KE10	0,774	II10	0,712
				II11	0,731
				II12	0,538
				II13	0,753
				II14	0,765
				II15	0,843
				II16	0,659

Sumber: Output SmartPLS 3

Tabel 6. Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (Uji Validitas Diskriminan)

No.	Variabel	Batas Atas HTMT
1.	Kepemimpinan Etis → Iklim Integritas	0,806
2.	Pelanggaran Integritas → Iklim Integritas	0,809
3.	Pelanggaran Integritas → Kepemimpinan Etis	0,821

Sumber: Output SmartPLS 3

Uji reliabilitas dan validitas pada penelitian ini menggunakan aplikasi *SmartPLS 3*. Dari hasil penghitungan seperti ditunjukkan pada Tabel 4, didapatkan nilai *Alpha Cronbach* dari variabel pelanggaran integritas, kepemimpinan etis, dan iklim integritas masing-masing sebesar 0,879; 0,896; dan 0,930 serta nilai reliabilitas komposit dari variabel pelanggaran integritas, kepemimpinan etis, dan iklim integritas masing-masing sebesar 0,903; 0,916; dan 0,940. Hasil ini menunjukkan bahwa pengukuran masing-masing variabel dapat dikatakan reliabel. Hasil penghitungan *outer loadings* dapat dilihat pada Tabel 5. Didapatkan beberapa indikator memiliki nilai *outer loadings* besar dari 0,7 yang berarti indikator tersebut dikatakan valid. Beberapa nilai *outer loadings* indikator berada pada rentang 0,4 dan 0,7, namun karena dari hasil uji reliabilitas didapatkan bahwa pengukuran sudah reliabel, maka peneliti memutuskan untuk tidak menghapus indikator tersebut. Tidak ada indikator yang memiliki nilai *outer loadings* kurang dari 0,4. Dari penjelasan di atas, maka peneliti menyimpulkan semua item yang digunakan memenuhi syarat validitas konvergen. Selanjutnya validitas diskriminan dapat dilihat melalui nilai batas atas *Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ratio*. Dari Tabel 6 terlihat bahwa semua nilai kurang dari 0,85 sehingga disimpulkan memenuhi syarat validitas diskriminan.

### Uji Multikolinearitas

Pengukuran tingkat kolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF). Sebagai aturan praktis, jika nilai VIF bernilai 5 (lima) atau lebih menunjukkan masalah

kolinearitas (Hair et al., 2022). Pengukuran VIF dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS 3. Dari hasil olah data, didapatkan nilai VIF sebesar 1,755. Nilai VIF yang kurang dari 5 (lima) tersebut menunjukkan tidak ada masalah kolinearitas pada model.

### Pengujian Hipotesis

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara kepemimpinan etis, iklim integritas, dan pelanggaran integritas pada sektor publik. Untuk menganalisis keterkaitan variabel-variabel tersebut dilakukan uji hipotesis. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan aplikasi *SmartPLS 3*.

Dari Tabel 7 terlihat nilai koefisien jalur (*path coefficients*) kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas bernilai negatif sebesar -0,409, hal ini berarti kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap pelanggaran integritas. Nilai *p-values* sebesar 0,000 (mendekati nol) atau kurang dari 0,05 (nilai  $\alpha$  atau toleransi kesalahan) menandakan bahwa dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara variabel kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas. Hal ini mendukung hipotesis pertama penelitian ini, yaitu kepemimpinan etis berpengaruh negatif terhadap pelanggaran integritas pada organisasi sektor publik.

Dari Tabel 7 terlihat nilai koefisien jalur (*path coefficients*) kepemimpinan etis terhadap iklim integritas bernilai positif sebesar 0,656, hal ini berarti kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap iklim integritas. Nilai *p-values* sebesar 0,000 (mendekati nol) atau kurang dari 0,05 (nilai  $\alpha$  atau toleransi kesalahan) menandakan bahwa dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel kepemimpinan etis terhadap iklim integritas. Hal ini mendukung hipotesis kedua penelitian ini, yaitu kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap iklim integritas pada organisasi sektor publik.

Dari Tabel 7 terlihat nilai koefisien jalur (*path coefficients*) iklim integritas terhadap pelanggaran integritas bernilai negatif sebesar -0,412, hal ini berarti iklim integritas berpengaruh negatif terhadap pelanggaran integritas. Nilai *p-values* sebesar 0,000 (mendekati nol) atau kurang dari 0,05 (nilai  $\alpha$  atau toleransi kesalahan) menandakan bahwa dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara variabel iklim integritas terhadap pelanggaran integritas. Hal ini mendukung hipotesis ketiga penelitian ini, yaitu iklim integritas berpengaruh negatif terhadap pelanggaran integritas pada organisasi sektor publik.

Dari Tabel 7 terlihat pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) kepemimpinan Etis terhadap pelanggaran Integritas bernilai negatif sebesar -0,270, hal ini berarti kepemimpinan etis memiliki pengaruh tidak langsung yang negatif terhadap pelanggaran integritas melalui iklim integritas. Nilai *p-values* sebesar 0,000 (mendekati nol) atau kurang dari 0,05 (nilai  $\alpha$  atau toleransi kesalahan) menandakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung negatif yang signifikan antara variabel kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas melalui iklim integritas. Hal ini mendukung hipotesis keempat penelitian ini, yaitu iklim integritas memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas pada organisasi sektor publik. Pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas sama-sama terbukti signifikan dan memiliki arah yang sama. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa mediasi iklim integritas merupakan jenis mediasi komplementer.

Tabel 7. Hasil *Bootstrapping*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEV1)	P Values	Kesimpulan
KE → PI	-0,409	-0,408	0,063	6,472	0,000	signifikan negatif
KE → II	0,656	0,660	0,041	16,078	0,000	signifikan positif
II → PI	-0,412	-0,416	0,057	7,190	0,000	signifikan negatif
KE → II → PI	-0,270	-0,274	0,040	6,701	0,000	signifikan negatif

Sumber: Output SmartPLS  
Ket: KE = Kepemimpinan Etis  
PI = Pelanggaran Integritas  
II = Iklim Integritas

### Uji Kekuatan Model

Pengukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi kekuatan model adalah koefisien determinasi ( $R^2$ ). Uji Koefisien Determinasi pada penelitian ini menggunakan aplikasi *SmartPLS 3* dengan hasil seperti tersaji pada Tabel 8. Variabel pelanggaran integritas memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,559 dan nilai  $R^2$  adjusted sebesar 0,557. Variabel iklim integritas memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,430 dan nilai  $R^2$  adjusted sebesar 0,429. Jika mangacu pada aturan praktis, maka nilai koefisien determinasi variabel endogen pelanggaran integritas termasuk kategori sedang/moderat, sedangkan untuk variabel iklim integritas termasuk kategori rendah. Hal ini berarti kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen pelanggaran integritas memiliki kekuatan sedang/moderat, sedangkan variabel endogen iklim integritas memiliki kekuatan rendah.

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted
Iklim Integritas	0,430	0,429
Pelanggaran Integritas	0,559	0,557

Sumber: Output SmartPLS 3

### PEMBAHASAN

Pada penelitian ini kepemimpinan yang etis terbukti signifikan secara statistik mampu mengurangi pelanggaran integritas yang terjadi pada sektor publik. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Al Halbusi et al., 2020; Hamoudah et al., 2021; Jones & Lasthuizen, 2018; Lee et al., 2022; Sarwar et al., 2023; Srivastava & Madan, 2023; Tabiu, 2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan yang beretika berpengaruh terhadap perilaku pegawai dan mampu mengurangi pelanggaran pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan etis dapat mengurangi pelanggaran integritas melalui pembelajaran sosial yang mereka perankan. Memimpin dengan memberi contoh mempunyai dampak penurunan terhadap pelanggaran integritas pada sektor publik. Ketika pemimpin jujur, peduli, dan adil, pegawai akan melihat pemimpin tersebut sebagai teladan yang baik, yang selanjutnya membentuk perilaku berintegritas pada pegawai (Asencio, 2019). Untuk membangun integritas organisasi sektor publik, kepemimpinan suatu organisasi harus memiliki integritas yang tinggi sebagai elemen inti dari kepemimpinan yang patut dicontoh (Jones & Lasthuizen, 2018).

Iklim integritas terbukti memiliki peran mediasi pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas pada organisasi sektor publik. Adapun peran iklim integritas pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas termasuk kategori mediasi komplementer karena pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing signifikan secara statistik serta memiliki arah yang sama. Penelitian ini memberikan dukungan teori tentang bagaimana kepemimpinan etis dapat memengaruhi perilaku pegawai dalam suatu organisasi. Hasil penelitian ini memberikan pemahaman lebih lanjut mengenai proses yang mendasari pengaruh kepemimpinan etis tersebut terhadap pelanggaran integritas. Pada penelitian ini ditemukan bahwa iklim integritas berperan memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap pelanggaran integritas. Ketika pemimpin memiliki etika yang dicirikan dengan perilaku jujur, peduli, dan adil, serta senantiasa mengomunikasikan tentang nilai-nilai integritas pada bawahannya, dapat membangun sebuah lingkungan dimana melakukan hal yang baik akan dihargai (Brown et al., 2005). Iklim integritas dalam organisasi ini juga meningkatkan kepekaan pegawai terhadap isu integritas, keinginan untuk menjaga standar integritas, dan tidak merasa tertekan ketika menerapkan perilaku berintegritas dalam bekerja. Ketika pegawai bekerja dalam lingkungan berintegritas akan memperkecil peluang pegawai untuk melakukan pelanggaran integritas.

Mengingat perhatian pemerintah dalam membangun integritas pegawai negeri sipil sebagai

upaya dalam pemberantasan korupsi, penelitian ini berupaya untuk menganalisis keterkaitan antara kepemimpinan etis, iklim integritas, dan pelanggaran integritas pada sektor publik. Dari penelitian ini secara umum dapat dikatakan bahwa pelanggaran integritas di sektor publik cenderung tidak pernah atau jarang terjadi, iklim integritas dalam organisasi sudah terbangun dengan baik, dan pemimpin dalam organisasi juga sudah cukup menerapkan etika. Meskipun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan.

Penyimpangan integritas dalam tata kelola sektor publik seringkali dikaitkan dengan korupsi (Bhagat & Jha, 2024a). Namun dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa spektrum pelanggaran integritas jauh lebih luas dan juga perlu mendapat perhatian. Jenis pelanggaran integritas yang paling sering terjadi menurut responden adalah kecurangan atau tindakan menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi. Penyalahgunaan aset memang merupakan tindak pelanggaran yang memiliki kemungkinan untuk dilakukan oleh banyak pegawai (ACFE, 2024). Pada umumnya, hampir seluruh pegawai diberi wewenang menggunakan fasilitas kantor seperti kendaraan dinas, laptop kantor, uang kantor, atau peralatan lainnya untuk mendukung pekerjaan mereka. Keadaan ini menjadi celah bagi pegawai untuk memanfaatkan fasilitas kantor tersebut untuk keperluan pribadi mereka.

Cara mendeteksi pelanggaran dalam organisasi yang paling umum adalah melalui laporan. ACFE (2024) menemukan bahwa 43 persen kasus pelanggaran terbongkar dimulai dari adanya laporan dan lebih dari setengah (52 persen) laporan tersebut berasal dari pegawai. Sayangnya dari penelitian ini ditemukan responden ragu-ragu bahwa pegawai akan melaporkan kejadian pelanggaran yang mereka saksikan atau alami. Ini mengindikasikan pintu masuk pendeteksian pelanggaran tidak terbuka maksimal. Ketika salah satu pintu masuk terbesar tidak terbuka, maka proses pendeteksian pelanggaran tidak akan berjalan maksimal. Nilai-nilai integritas sebenarnya sudah tertanam dalam diri pegawai, namun menjadi anomali karena para pegawai ragu-ragu untuk melaporkan tindak pelanggaran yang mereka saksikan. Meskipun niat untuk melaporkan dipengaruhi oleh sikap personal pegawai, namun niat ini juga dapat dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman pegawai tentang kebijakan yang ada pada organisasi mereka. Artinya, mungkin saja rendahnya kesadaran pegawai untuk melaporkan pelanggaran integritas yang terjadi karena ketidakpahaman pegawai akan kebijakan pelaporan dalam organisasi.

Pimpinan memiliki peran yang penting untuk menciptakan lingkungan berintegritas yang bersih dalam organisasi. Pimpinan perlu untuk menyampaikan nilai-nilai etika dan nilai pelayanan publik setiap ada kesempatan kepada para pegawai. Hal ini dilakukan agar pegawai memahami akan pentingnya menerapkan nilai etika dan pelayanan publik dalam bekerja terutama pada sektor publik. Pimpinan juga perlu menerapkan disiplin kepada pegawainya yang melanggar standar etika dalam organisasi. Hal ini merupakan salah satu cara menyampaikan pesan kepada pegawai tentang apa yang boleh, dan apa yang dilarang dilakukan dalam organisasi. Dalam organisasi sektor publik, seringkali organisasi dituntut untuk memberikan kinerja yang cepat dan berkualitas. Menjadi tantangan tersendiri bagi pemimpin untuk menjaga integritasnya agar tidak hanya menilai keberhasilan berdasarkan hasil kinerja, tapi juga memastikan kinerja tersebut diperoleh dengan cara-cara yang beretika.

## KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam menjelaskan Teori Pembelajaran Sosial pada konteks organisasi. Pegawai dapat mempelajari perilaku dalam organisasi dengan menjadikan pemimpin sebagai teladan ataupun melalui iklim organisasi. Kepemimpinan etis terbukti mampu mengurangi pelanggaran integritas baik secara langsung maupun melalui pembangunan iklim integritas (mediasi komplementer). Kepemimpinan yang etis terbukti mampu meningkatkan iklim integritas di organisasi sektor publik. Selanjutnya, iklim organisasi yang berintegritas terbukti mampu mengurangi pelanggaran integritas. Oleh sebab itu, penting bagi pemimpin untuk memberikan teladan perilaku yang beretika kepada bawahannya. Selain itu, penting juga bagi pemimpin untuk senantiasa mengomunikasikan nilai-nilai integritas dan pelayanan publik kepada bawahan demi membangun iklim organisasi yang berintegritas. Pada akhirnya peran kepemimpinan yang etis tersebut diharapkan dapat mengurangi pelanggaran integritas di sektor publik.

**REFERENSI**

- ACFE. (2024). *Occupational Fraud 2024: A Report to The Nations*.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person-organization fit play a role? *Ethics and Behavior*, 30(7), 514-532. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1694024>
- Asencio, H. D. (2019). The Effect of Ethical Leadership on Bribing and Favoritism: A Field Research Study. *Public Integrity*, 21(3), 263-285. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1468204>
- Asencio, H. D. (2022). Ethical Leadership and Commitment to Behave Ethically in Government Agencies. *International Journal of Public Administration*, 45(12), 907-916. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1928186>
- Bhagat, G., & Jha, K. N. (2024a). Exploring the Impact of the Integrity Climate on Integrity Violations in Public Procurement: A Partial Least Square Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 16(1), 1-12. <https://doi.org/10.1061/jladah.ladr-1012>
- Bhagat, G., & Jha, K. N. (2024b). Investigating the Relationship of the Integrity Climate of a Public Organization with Corruption in Construction Projects. *Journal of Management in Engineering*, 40(1), 1-17. <https://doi.org/10.1061/jmenea.meeng-5500>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 3rd Edition*. SAGE Publications.
- Hamoudah, M. M., Othman, Z., Rahman, R. A., Noor, N. A. M., & Alamoudi, M. (2021). Ethical leadership, ethical climate and integrity violation: A comparative study in Saudi Arabia and Malaysia. *Administrative Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/admsci11020043>
- Heywood, Marquette, P. ;, Peiffer, H. ;, Zuniga, C. ;, & Nieves. (2020). *Integrity and Integrity Management in Public Life*. <http://anticorrp.eu/publications/integrity-and-integrity-management-in-public-life/>
- Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2023). Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity Systems in Local Government. *Public Integrity*, 25(2), 137-149. <https://doi.org/10.1080/10999922.2021.2014204>
- Huberts, L., Kaptein, M., & Lasthuizen, K. (2007). A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing*, 30(4), 587-607. <https://doi.org/10.1108/13639510710833884>
- Jones, I. van E., & Lasthuizen, K. (2018). Building public sector integrity in Indonesia: the role and challenges of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 40(3), 175-185. <https://doi.org/10.1080/23276665.2018.1515392>
- Khanal, R., Gupta, A. K., & Bhattarai, P. C. (2022). Civil servants' integrity in public sector: the case of Nepal. *Heliyon*, 8(12), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12632>
- Lasthuizen, K., Huberts, L., & Heres, L. (2011). How to measure integrity violations: Towards a validated typology of unethical behavior. *Public Management Review*, 13(3), 383-408. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.553267>
- Lee, S. (Zech), Joo, J. J., Kwon, H. R., Lee, J. S., & Rodriguez, J. J. (2022). (Un)ethical behaviors of police officers in South Korea: a structural equation analysis. *Policing*, 45(2), 282-297. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2021-0092>
- Lu, C. S., & Lin, C. C. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1868-y>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95(SUPPL. 1), 7-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Rasli, M. R., Manaf, H. A., & Ismail, M. (2020). Examining the integrity behavior challenges of

- enforcement officers in Malaysian local government. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 263–277. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.23](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.23)
- Sajari, A., Haron, H., & Ismail, I. (2019). Effectiveness of Quality of Chief Integrity Officer , Ethical Climate. *Journal of Governance and Integrity*, 3(1), 50–68.
- Sarwar, N., Haider, S., Akhtar, M. H., & Bakhsh, K. (2023). Moderated-mediation between ethical leadership and organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment and high performance managerial practices. *Management Research Review*, 46(5), 649–666. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2021-0528>
- Srivastava, S., & Madan, P. (2023). Linking ethical leadership and behavioral outcomes through workplace spirituality: a study on Indian hotel industry. *Social Responsibility Journal*, 19(3), 504–524. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2021-0345>
- Tabiu, A. (2023). Impact of ethical leadership, HRM practices and ethical climate on organizational citizenship behaviors in Nigerian local governments. *International Journal of Public Leadership*, 19(3), 229–245. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2022-0038>
- Tasdoven, H., & Kaya, M. (2014). The Impact of Ethical Leadership on Police Officers' Code of Silence and Integrity: Results from the Turkish National Police. *International Journal of Public Administration*, 37(9), 529–541. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.865649>
- Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical climate(s), organizational identification, and employees' behavior. *Frontiers in Psychology*, 10, 1356. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166057>
- Zahari, A. I., Said, J., & Arshad, R. (2019a). Examining the Link between Ethical Culture and Integrity Violations: The Mediating Role of Integrity Climate. *KnE Social Sciences*, 2019, 225–243. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i22.5053>
- Zahari, A. I., Said, J., & Arshad, R. (2019b). Integrity climate questionnaire. *Cogent Psychology*, 6(1), 1626541. <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1626541>