

PENGARUH *ETHICAL CLIMATE* DAN KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP *MORAL DISENGAGEMENT* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI KANTOR WILAYAH DJBC JAWA TIMUR I

Oleh:

¹Suhartoyo, ²Sri Rahayu, ³Rifda Fitrianty

^{1,2,3}STIE Mahardhika, Magister Manajemen
Jl. Wisata Mananggal 42 A Kota Surabaya, 60234

e-mail: harbcjatim1@gmail.com¹, Rahayu.mahardhika@gmail.com², rifda@stiemahardhika.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of ethical climate and ethical leadership on moral disengagement, with organizational commitment as a mediating variable among employees of customs and excise regional office I of east java. This study employed a quantitative approach using a survey method. The population and sample consisted of 194 employees selected through saturated sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling with SmartPLS. Hypothesis testing was conducted through a bootstrapping procedure. The results show that ethical climate and ethical leadership have positive and significant effects on organizational commitment. Organizational commitment, ethical climate, and ethical leadership have negative and significant effects on moral disengagement. Organizational commitment also partially and complementarily mediates the effects of ethical climate and ethical leadership on moral disengagement. The model explains 66.1% of the variance in moral disengagement. These findings indicate that strengthening the ethical climate, leadership role modeling, and employee commitment is essential to reducing the tendency to justify behavior that conflicts with organizational moral values.,

Keywords: *Ethical Climate, Ethical Leadership, Organizational Commitment, Moral Disengagement.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh ethical climate dan kepemimpinan etis terhadap moral disengagement dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi sekaligus sampel penelitian berjumlah 194 pegawai yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square menggunakan SmartPLS. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ethical climate dan kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi, ethical climate, dan kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap moral disengagement. Komitmen organisasi juga terbukti memediasi secara parsial komplementer pengaruh ethical climate dan kepemimpinan etis terhadap moral disengagement. Model mampu menjelaskan 66,1% variasi moral disengagement. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan iklim etis,

keteladanan pimpinan, dan komitmen pegawai menjadi faktor penting dalam menekan kecenderungan pembenaran terhadap perilaku yang bertentangan dengan nilai moral organisasi.

Kata Kunci: *Ethical Climate*, Kepemimpinan Etis, Komitmen Organisasi, Moral Disengagement.

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) merupakan salah satu institusi publik yang memiliki peran strategis dalam pengawasan, pelayanan, fasilitasi perdagangan, penegakan hukum, serta optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai. Tugas tersebut menempatkan pegawai DJBC pada posisi yang tidak hanya menuntut kompetensi teknis, tetapi juga integritas, profesionalisme, kepatuhan terhadap aturan, dan kemampuan mengambil keputusan secara etis. Dalam konteks organisasi publik, perilaku etis pegawai menjadi aspek penting karena berkaitan langsung dengan kepercayaan masyarakat, kualitas pelayanan, serta akuntabilitas kelembagaan.

Sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, pegawai DJBC dituntut untuk menjalankan nilai integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Nilai integritas menekankan pentingnya perilaku yang benar, jujur, dan sesuai dengan kode etik, sedangkan profesionalisme menuntut pegawai untuk bekerja secara akurat, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kinerja. Namun, dalam praktik organisasi, perilaku etis tidak hanya ditentukan oleh aturan formal, tetapi juga dipengaruhi oleh iklim organisasi, keteladanan pimpinan, dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Salah satu persoalan penting dalam perilaku organisasi adalah *moral disengagement*. *Moral disengagement* merupakan proses kognitif ketika individu melepaskan diri dari standar moral internal sehingga tindakan yang kurang etis dapat dibenarkan, dirasionalisasi, atau dianggap tidak menimbulkan kesalahan moral. Bandura (1999) menjelaskan bahwa *moral disengagement* dapat muncul melalui mekanisme pembenaran moral, pengalihan tanggung jawab, pengaburan konsekuensi, hingga menyalahkan pihak lain. Dalam lingkungan kerja, kondisi ini berpotensi membuat pegawai memandang tindakan yang tidak sesuai dengan nilai organisasi sebagai sesuatu yang wajar, dapat dimaklumi, atau dianggap sebagai bagian dari tuntutan pekerjaan.

Moral disengagement perlu mendapat perhatian dalam organisasi publik karena pegawai berhadapan dengan kewenangan administratif, pengawasan, pelayanan publik, serta interaksi dengan berbagai pihak eksternal. Newman et al. (2020) menegaskan bahwa *moral disengagement* dalam konteks kerja penting dikaji karena dapat menjelaskan bagaimana individu membenarkan perilaku tidak etis tanpa merasa bertentangan dengan citra dirinya sebagai pribadi bermoral. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan faktor-faktor yang mampu memperkuat standar moral pegawai dan menekan kecenderungan pembenaran terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan nilai organisasi.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi *moral disengagement* adalah *ethical climate*. *Ethical climate* merupakan persepsi bersama pegawai mengenai nilai, norma, praktik, dan prosedur organisasi yang berkaitan dengan perilaku etis. Victor dan Cullen (1988) menjelaskan bahwa *ethical climate* mencerminkan karakteristik lingkungan organisasi yang membentuk pemahaman pegawai mengenai perilaku yang dianggap benar dan dapat diterima. Dalam organisasi dengan iklim etis yang kuat, pegawai memperoleh pedoman moral yang jelas dalam bekerja, mengambil keputusan, dan menghadapi dilema etis. Sebaliknya, iklim etis yang lemah dapat menimbulkan ambiguitas moral sehingga

pegawai lebih mudah membenarkan tindakan yang tidak sesuai dengan standar etika organisasi.

Selain *ethical climate*, kepemimpinan etis juga menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku moral pegawai. Brown et al. (2005) menjelaskan bahwa kepemimpinan etis merupakan perilaku pemimpin yang sesuai secara normatif dan ditunjukkan melalui tindakan pribadi, hubungan interpersonal, komunikasi, penguatan, serta pengambilan keputusan. Pemimpin etis tidak hanya berperan sebagai pengarah pekerjaan, tetapi juga sebagai teladan moral bagi pegawai. Ketika pemimpin menunjukkan kejujuran, keadilan, konsistensi, dan keberanian menegakkan aturan, pegawai akan memperoleh sinyal bahwa perilaku etis merupakan standar yang dihargai dalam organisasi.

Komitmen organisasi juga memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antara *ethical climate*, kepemimpinan etis, dan *moral disengagement*. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi, baik secara afektif, berkelanjutan, maupun normatif. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung merasa memiliki organisasi, menerima nilai-nilai organisasi, serta berupaya menjaga nama baik dan kepentingan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat menjadi mekanisme psikologis yang membuat pegawai lebih terdorong untuk mempertahankan standar moral dalam bekerja.

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan antara variabel-variabel tersebut. Pagliaro et al. (2018) menemukan bahwa *ethical climate* berhubungan dengan identifikasi organisasi, *moral disengagement*, organizational citizenship behavior, dan counterproductive work behavior. Lee et al. (2018) menunjukkan bahwa *ethical climate* berpengaruh terhadap organizational commitment. Sementara itu, kepemimpinan etis juga terbukti berperan dalam membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai melalui keteladanan moral dan hubungan kerja yang adil. Namun, penelitian yang menguji *ethical climate* dan kepemimpinan etis terhadap *moral disengagement* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi masih perlu dikembangkan, khususnya pada konteks organisasi publik di Indonesia seperti Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *ethical climate* dan kepemimpinan etis terhadap *moral disengagement* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya terkait faktor etis yang memengaruhi *moral disengagement*. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam memperkuat iklim etis, meningkatkan kualitas kepemimpinan etis, memperkuat komitmen pegawai, serta mencegah pembenaran moral terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan nilai integritas organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Social Cognitive Theory

Social Cognitive Theory digunakan sebagai dasar teori utama dalam penelitian ini. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu terbentuk melalui interaksi timbal balik antara faktor personal, perilaku, dan lingkungan sosial. Bandura (1986) menjelaskan bahwa individu tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan, tetapi juga memiliki kemampuan kognitif untuk menilai situasi, mengatur perilaku, dan membentuk standar moral dalam bertindak. Dalam konteks organisasi, perilaku pegawai dapat dipengaruhi oleh iklim kerja, perilaku pemimpin, nilai organisasi, serta proses kognitif individu dalam menafsirkan tindakan yang dianggap benar atau salah.

Teori ini relevan untuk menjelaskan hubungan antara *ethical climate*, kepemimpinan etis, komitmen organisasi, dan *moral disengagement*. *Ethical climate* dan kepemimpinan etis dapat dipahami sebagai faktor lingkungan yang memberikan arahan moral kepada pegawai. Komitmen organisasi mencerminkan faktor personal berupa keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi. Sementara itu, *moral disengagement* menunjukkan proses kognitif ketika individu melepaskan diri dari standar moral internal. Dengan demikian, *Social Cognitive Theory* dapat menjelaskan bahwa kecenderungan *moral disengagement* pegawai tidak hanya muncul dari faktor pribadi, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan etis organisasi dan keteladanan pemimpin.

Ethical climate

Ethical climate merupakan persepsi bersama anggota organisasi mengenai nilai, norma, praktik, dan prosedur organisasi yang berkaitan dengan perilaku etis. Victor dan Cullen (1988) menjelaskan bahwa *ethical climate* menggambarkan bagaimana organisasi membentuk pemahaman pegawai mengenai perilaku yang dianggap benar, layak, dan dapat diterima. Dalam organisasi dengan *ethical climate* yang kuat, pegawai memperoleh pedoman moral yang jelas dalam menjalankan pekerjaan, mengambil keputusan, serta menghadapi dilema etis.

Ethical climate dapat dilihat melalui beberapa bentuk, seperti *caring climate*, *law and code climate*, *rules climate*, *independence climate*, dan *instrumental climate*. *Caring climate* menekankan kepedulian terhadap kepentingan bersama, *law and code climate* menekankan kepatuhan terhadap hukum dan kode etik, *rules climate* menekankan kepatuhan terhadap aturan internal, *independence climate* menekankan pertimbangan moral pribadi, sedangkan *instrumental climate* lebih berorientasi pada kepentingan pribadi atau kelompok. Weber dan Opoku-Dakwa (2022) menegaskan bahwa *ethical work climate* tetap relevan dalam menjelaskan bagaimana organisasi membentuk standar moral dan perilaku etis anggotanya.

Dalam konteks Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, *ethical climate* menjadi penting karena pegawai bekerja dalam organisasi publik yang menuntut integritas, kepatuhan terhadap aturan, akuntabilitas, dan tanggung jawab moral. *Ethical climate* yang kuat dapat memperjelas standar perilaku etis, memperkuat kepatuhan terhadap nilai organisasi, dan menekan kecenderungan pegawai untuk membenarkan perilaku yang menyimpang. Pagliaro et al. (2018) menemukan bahwa *ethical climate* berhubungan dengan identifikasi organisasi, *moral disengagement*, *organizational citizenship behavior*, dan *counterproductive work behavior*. Sementara itu, Lee et al. (2018) menunjukkan bahwa *ethical climate* berpengaruh terhadap *organizational commitment*.

Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis merupakan perilaku pemimpin yang menunjukkan standar moral melalui tindakan pribadi, hubungan interpersonal, komunikasi, penguatan, dan pengambilan keputusan. Brown et al. (2005) mendefinisikan *ethical leadership* sebagai perilaku pemimpin yang sesuai secara normatif dan dipromosikan kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, pemimpin etis tidak hanya berperan sebagai pengarah pekerjaan, tetapi juga sebagai teladan moral bagi pegawai.

Pemimpin etis dapat memengaruhi cara pegawai memahami perilaku yang benar dan tidak benar dalam organisasi. Ketika pemimpin menunjukkan kejujuran, keadilan, konsistensi, tanggung jawab, dan keberanian menegakkan aturan, pegawai akan memperoleh sinyal bahwa perilaku etis merupakan standar yang dihargai organisasi. Sebaliknya, apabila pemimpin tidak konsisten dalam menegakkan aturan atau membiarkan

perilaku menyimpang, pegawai dapat memandang pelanggaran etika sebagai sesuatu yang dapat ditoleransi.

Dalam organisasi publik, kepemimpinan etis memiliki peran strategis karena pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja, tetapi juga terhadap penjagaan integritas organisasi. Moore et al. (2019) menunjukkan bahwa *ethical leadership* dapat menurunkan *moral disengagement* dan *misconduct* pegawai. Asif et al. (2019) juga menemukan bahwa *ethical leadership* memiliki hubungan dengan *affective commitment*, *work engagement*, dan kreativitas pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin etis dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi sekaligus menekan kecenderungan perilaku tidak etis.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* menunjukkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, *continuance commitment* berkaitan dengan pertimbangan biaya atau konsekuensi apabila meninggalkan organisasi, sedangkan *normative commitment* menunjukkan rasa kewajiban moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki rasa memiliki, loyalitas, penerimaan terhadap nilai organisasi, serta kesediaan untuk mendukung tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi publik, komitmen organisasi menjadi penting karena pegawai tidak hanya dituntut untuk bekerja sesuai tugas formal, tetapi juga menjaga reputasi, integritas, dan akuntabilitas organisasi. Komitmen organisasi dapat menjadi faktor psikologis yang menghubungkan pengalaman positif pegawai terhadap organisasi dengan perilaku kerja yang sesuai dengan nilai etis.

Dalam penelitian ini, komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel mediasi. *Ethical climate* yang kuat dan kepemimpinan etis yang konsisten dapat meningkatkan komitmen organisasi karena pegawai merasa bekerja dalam organisasi yang memiliki nilai moral, keadilan, dan arah perilaku yang jelas. Ketika komitmen organisasi meningkat, pegawai akan lebih terdorong untuk menjaga nama baik organisasi dan lebih sulit membenarkan perilaku yang bertentangan dengan nilai organisasi.

Moral disengagement

Moral disengagement merupakan proses kognitif ketika individu melepaskan diri dari standar moral internal sehingga perilaku yang tidak etis dapat dibenarkan atau dianggap tidak menimbulkan kesalahan moral. Bandura (1999) menjelaskan bahwa *moral disengagement* dapat terjadi melalui beberapa mekanisme, seperti pembenaran moral, penggunaan bahasa yang memperhalus tindakan, perbandingan yang menguntungkan, pengalihan tanggung jawab, penyebaran tanggung jawab, pengabaian konsekuensi, dehumanisasi, dan penyalahkan korban.

Dalam konteks kerja, *moral disengagement* menjadi penting karena pegawai dapat menghadapi tekanan target, kepatuhan terhadap perintah, loyalitas kelompok, atau kondisi kerja yang mendorong pembenaran atas tindakan tertentu. Newman et al. (2020) menjelaskan bahwa *moral disengagement* di tempat kerja dapat menjelaskan bagaimana individu membenarkan perilaku tidak etis tanpa merasa bertentangan dengan citra dirinya sebagai pribadi bermoral. Oleh karena itu, *moral disengagement* perlu ditekan melalui penguatan iklim etis, keteladanan kepemimpinan, dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, *moral disengagement* relevan diteliti karena pegawai bekerja dalam lingkungan yang menuntut integritas, kepatuhan terhadap aturan, pelayanan publik, pengawasan, dan akuntabilitas. Apabila pegawai memiliki kecenderungan *moral disengagement* yang tinggi, maka terdapat risiko munculnya pembenaran terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan nilai organisasi. Sebaliknya, apabila *ethical climate*, kepemimpinan etis, dan komitmen organisasi kuat, maka kecenderungan *moral disengagement* diharapkan dapat ditekan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui data numerik dan analisis statistik. *Explanatory research* digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara *ethical climate*, kepemimpinan etis, komitmen organisasi, dan *moral disengagement* berdasarkan model penelitian yang telah dirumuskan. Penelitian ini juga menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu untuk memperoleh gambaran empiris mengenai persepsi pegawai terhadap variabel yang diteliti.

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Objek penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I yang menjadi responden dalam pengisian kuesioner. Penelitian ini berfokus pada persepsi pegawai mengenai *ethical climate*, kepemimpinan etis, komitmen organisasi, dan *moral disengagement* dalam pelaksanaan tugas organisasi publik yang menuntut integritas, kepatuhan terhadap aturan, akuntabilitas, dan tanggung jawab moral.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I yang berjumlah 194 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh*, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi masih memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan, sehingga data yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai persepsi pegawai terhadap variabel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 194 responden.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Data primer digunakan untuk mengukur persepsi pegawai terhadap *ethical climate*, kepemimpinan etis, komitmen organisasi, dan *moral disengagement*. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, literatur akademik, jurnal ilmiah, buku metodologi penelitian, artikel penelitian terdahulu, serta sumber resmi yang berkaitan dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Data sekunder digunakan untuk memperkuat latar belakang, landasan teori, penyusunan indikator variabel, serta konteks penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I. Kuesioner digunakan karena variabel yang diteliti berkaitan dengan persepsi, sikap, dan penilaian pegawai terhadap kondisi organisasi, perilaku pimpinan, keterikatan terhadap organisasi, serta kecenderungan *moral disengagement*. Setiap pernyataan dalam kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel yang merujuk pada teori dan penelitian terdahulu. Pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert lima poin, yaitu Sangat Setuju diberi skor 5, Setuju diberi skor 4, Netral diberi skor 3, Tidak Setuju diberi skor 2, dan Sangat Tidak Setuju diberi skor 1.

Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan empat variabel utama, yaitu *ethical climate*, kepemimpinan etis, komitmen organisasi, dan *moral disengagement*. *Ethical climate* sebagai variabel bebas pertama merupakan persepsi pegawai mengenai nilai, norma, aturan, prosedur, dan praktik etis yang berlaku dalam organisasi. Variabel ini diukur melalui indikator kepedulian terhadap kepentingan bersama, kepatuhan terhadap hukum dan kode etik, kepatuhan terhadap aturan internal organisasi, pertimbangan moral pribadi dalam bekerja, orientasi terhadap kepentingan pribadi atau kelompok, konsistensi organisasi dalam menegakkan nilai etis, dan kejelasan standar perilaku etis.

Kepemimpinan etis sebagai variabel bebas kedua merupakan persepsi pegawai terhadap perilaku pimpinan yang menunjukkan kejujuran, keadilan, kepedulian, keteladanan, komunikasi nilai etika, dan konsistensi dalam menegakkan aturan. Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi merupakan keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi yang mencakup komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. *Moral disengagement* sebagai variabel terikat merupakan kecenderungan pegawai untuk membenarkan atau merasionalisasi perilaku yang bertentangan dengan nilai moral, kode etik, standar integritas, dan aturan organisasi. Variabel ini diukur melalui indikator moral justification, euphemistic labeling, advantageous comparison, displacement of responsibility, diffusion of responsibility, distortion of consequences, dehumanization, dan attribution of blame.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). PLS-SEM digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel laten, baik hubungan langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran atau outer model dan evaluasi model struktural atau inner model.

Evaluasi outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Uji validitas konvergen dilihat melalui nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Uji validitas diskriminan dilakukan dengan melihat nilai cross loading atau kriteria diskriminan lainnya. Uji reliabilitas dilakukan melalui nilai Cronbach's alpha dan composite reliability. Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, analisis dilanjutkan pada evaluasi inner model.

Evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur, nilai R-square, dan signifikansi hubungan antarvariabel melalui prosedur bootstrapping. Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui pengaruh *ethical climate* terhadap komitmen organisasi, pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi, pengaruh komitmen organisasi terhadap *moral disengagement*, pengaruh *ethical climate* terhadap *moral disengagement*, pengaruh kepemimpinan etis terhadap *moral disengagement*, serta peran mediasi komitmen

organisasi dalam hubungan *ethical climate* dan kepemimpinan etis terhadap *moral disengagement*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai signifikansi memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam analisis PLS-SEM.

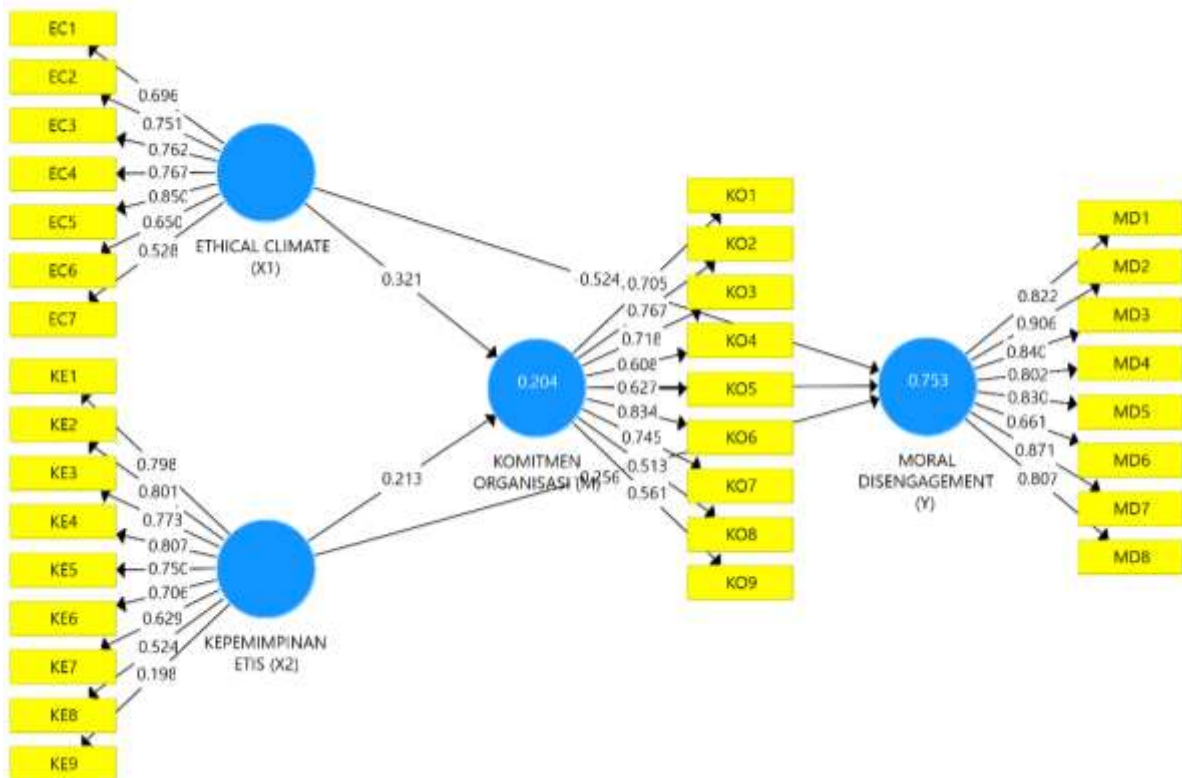
HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran atau outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam merefleksikan setiap konstruk penelitian. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2022).

Outer Model Sebelum Eliminasi

Pada tahap awal, seluruh indikator *ethical climate*, kepemimpinan etis, komitmen organisasi, dan moral disengagement dimasukkan ke dalam model penelitian. Model awal terdiri atas 33 indikator, yaitu 7 indikator *ethical climate*, 9 indikator kepemimpinan etis, 9 indikator komitmen organisasi, dan 8 indikator moral disengagement. Hasil pengujian outer loading sebelum eliminasi disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1
Outer Model Sebelum Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

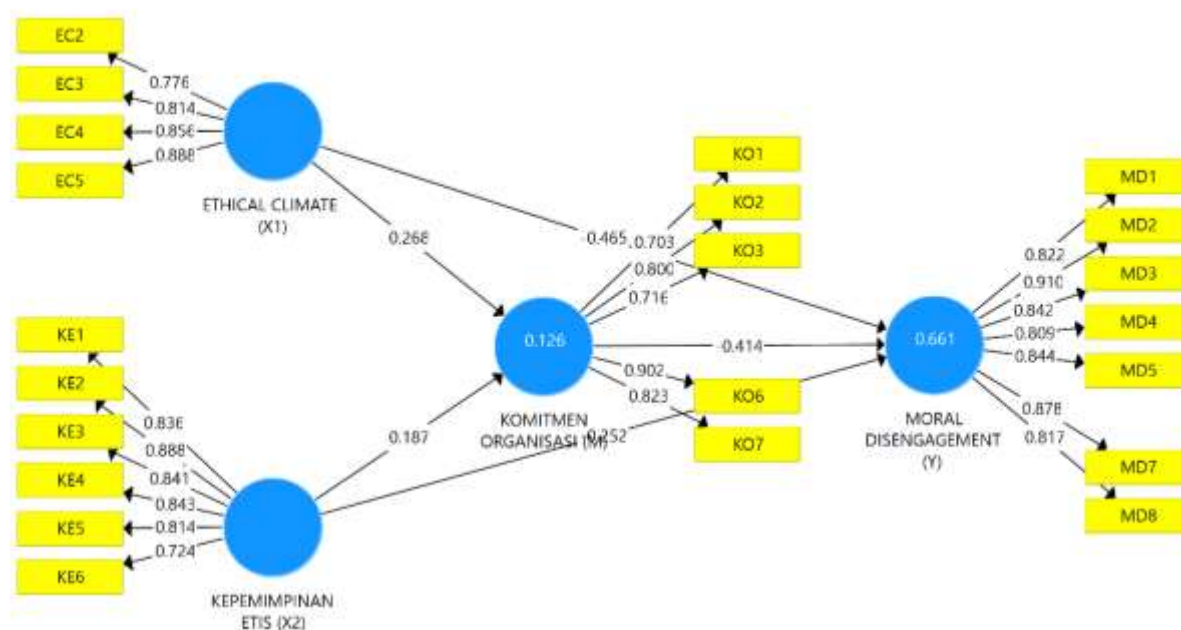
Berdasarkan Gambar 1, sebagian besar indikator telah memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Namun, terdapat sebelas indikator yang belum memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu EC1 sebesar 0,696, EC6 sebesar 0,650, EC7 sebesar 0,528, KE7 sebesar 0,629, KE8 sebesar 0,524, KE9 sebesar 0,198, KO4 sebesar 0,608, KO5 sebesar 0,627, KO8 sebesar 0,513, KO9 sebesar 0,561, dan MD6 sebesar 0,661. Oleh karena itu,

kesebelas indikator tersebut dieliminasi agar konstruk memiliki kemampuan pengukuran yang lebih baik.

Eliminasi dilakukan karena indikator dengan outer loading di bawah 0,70 menunjukkan kemampuan yang lebih rendah dalam merefleksikan konstruksinya masing-masing. Nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa proporsi varians kesalahan pada indikator relatif lebih besar, sehingga dapat menurunkan kualitas model pengukuran. Setelah kesebelas indikator tersebut dikeluarkan, model kembali diestimasi untuk memperoleh model pengukuran akhir.

Outer Model Setelah Eliminasi

Hasil estimasi ulang menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan telah memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator pada model akhir memenuhi kriteria validitas konvergen. Model pengukuran setelah eliminasi disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2
Outer Model Setelah Eliminasi
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Gambar 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai outer loading antara 0,703 hingga 0,910. Nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70, sehingga seluruh indikator pada model akhir dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstruksinya masing-masing.

Pada variabel ethical climate, indikator EC5 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,888. Pada variabel kepemimpinan etis, indikator KE2 menjadi indikator terkuat dengan nilai sebesar 0,888. Indikator KO6 memiliki outer loading tertinggi pada variabel komitmen organisasi sebesar 0,902, sedangkan indikator MD2 menjadi indikator terkuat pada variabel moral disengagement dengan nilai sebesar 0,910. Dengan demikian, model pengukuran setelah eliminasi dapat digunakan untuk pengujian validitas, reliabilitas, dan model struktural selanjutnya.

Nilai outer loading model akhir disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Pengujian Outer Loading

Indikator	Loading	Indikator	Loading	Indikator	Loading	Indikator	Loading
EC2	0,776	KE1	0,836	KO1	0,703	MD1	0,822
EC3	0,814	KE2	0,888	KO2	0,800	MD2	0,910
EC4	0,856	KE3	0,841	KO3	0,716	MD3	0,842
EC5	0,888	KE4	0,843	KO6	0,902	MD4	0,809
–	–	KE5	0,814	KO7	0,823	MD5	0,844
–	–	KE6	0,724	–	–	MD7	0,878
–	–	–	–	–	–	MD8	0,817

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Validitas konvergen selanjutnya dievaluasi menggunakan nilai Average Variance Extracted. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih dari 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan batas minimum 0,70 (Hair et al., 2022).

Tabel 2
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Ethical Climate	0,858	0,902	0,697	Reliabel dan valid
Kepemimpinan Etis	0,908	0,928	0,682	Reliabel dan valid
Komitmen Organisasi	0,849	0,893	0,627	Reliabel dan valid
Moral Disengagement	0,934	0,947	0,717	Reliabel dan valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha antara 0,849 sampai 0,934 dan Composite Reliability antara 0,893 sampai 0,947. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,70 sehingga setiap konstruk dinyatakan reliabel. Nilai AVE berada pada rentang 0,627 sampai 0,717 dan telah melampaui batas 0,50. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi validitas konvergen.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Pengujian dilakukan melalui nilai R-Square, Adjusted R-Square, f-Square, dan collinearity statistics.

Tabel 3
Hasil Pengujian R-Square

Variabel Endogen	R-Square	Adjusted R-Square
Komitmen Organisasi	0,126	0,117
Moral Disengagement	0,661	0,655

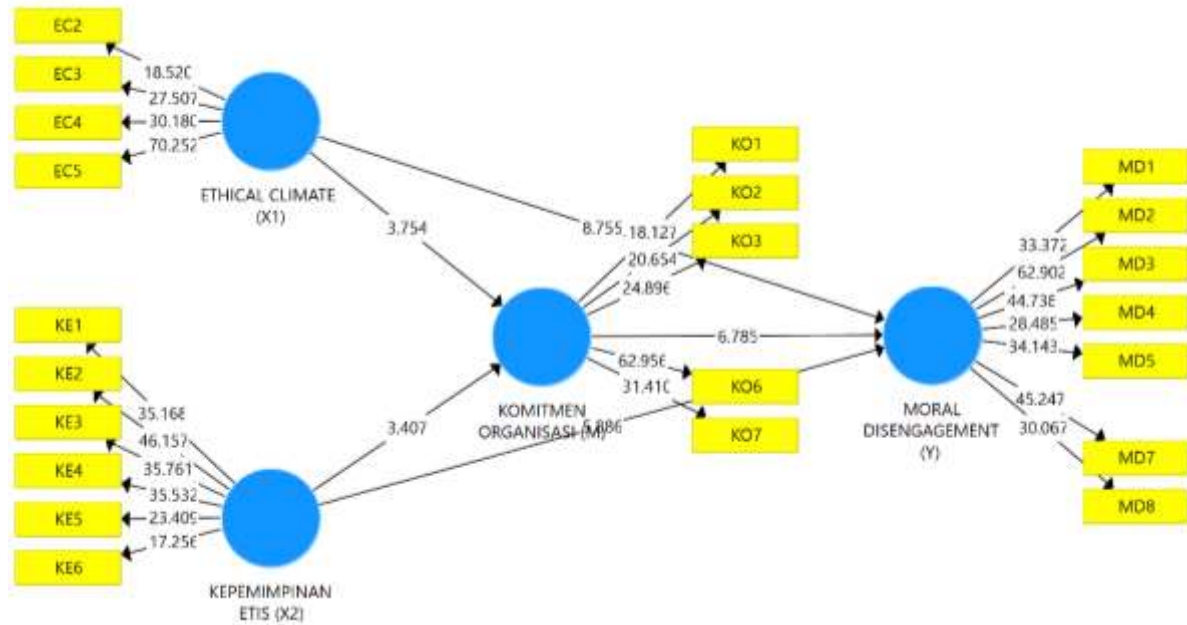
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Nilai R-Square komitmen organisasi sebesar 0,126 menunjukkan bahwa ethical climate dan kepemimpinan etis mampu menjelaskan 12,6% variasi komitmen organisasi. Sementara itu, sebesar 87,4% variasi komitmen organisasi dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan komitmen organisasi masih relatif rendah.

Nilai R-Square moral disengagement sebesar 0,661 menunjukkan bahwa ethical climate, kepemimpinan etis, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan 66,1% variasi

moral disengagement. Sisanya sebesar 33,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat dan cukup kuat terhadap moral disengagement.

Pengujian collinearity menunjukkan bahwa nilai inner VIF berada pada rentang 1,036 sampai 1,144. Seluruh nilai tersebut berada jauh di bawah batas 5,00 sehingga tidak terdapat permasalahan multikolinearitas pada model struktural.



Gambar 2
Hasil Pengujian Inner Model
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping sebanyak 500 subsamples. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 5
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Ethical Climate → Komitmen Organisasi	0,268	3,754	0,000	Diterima
H2	Kepemimpinan Etis → Komitmen Organisasi	0,187	3,407	0,001	Diterima
H3	Komitmen Organisasi → Moral Disengagement	-0,414	6,785	0,000	Diterima
H4	Ethical Climate → Moral Disengagement	-0,465	8,755	0,000	Diterima
H5	Kepemimpinan Etis → Moral Disengagement	-0,252	5,886	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Tabel 5 menunjukkan bahwa ethical climate dan kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi, ethical climate, dan kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap moral disengagement.

Dengan demikian, seluruh hipotesis pengaruh langsung, yaitu H1 sampai H5, dinyatakan diterima.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian peran mediasi komitmen organisasi dilakukan dengan melihat specific indirect effects. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Mediasi	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H6	Ethical Climate → Komitmen Organisasi → Moral Disengagement	-0,111	2,887	0,004	Diterima
H7	Kepemimpinan Etis → Komitmen Organisasi → Moral Disengagement	-0,077	2,990	0,003	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS, 2026

Pengaruh tidak langsung ethical climate terhadap moral disengagement melalui komitmen organisasi memiliki koefisien sebesar -0,111, nilai t-statistic sebesar 2,887, dan p-value sebesar 0,004. Interval kepercayaan 95% berada antara -0,197 sampai -0,049 dan tidak melintasi nilai nol. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memediasi pengaruh ethical climate terhadap moral disengagement.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan etis terhadap moral disengagement melalui komitmen organisasi memiliki koefisien sebesar -0,077, nilai t-statistic sebesar 2,990, dan p-value sebesar 0,003. Interval kepercayaan 95% berada antara -0,132 sampai -0,027 dan tidak melintasi nilai nol. Dengan demikian, komitmen organisasi juga terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap moral disengagement.

PEMBAHASAN

Pengaruh Ethical Climate terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ethical climate berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,268, nilai t-statistic sebesar 3,754, dan p-value < 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat ethical climate yang dirasakan pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, H1 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung Ethical Climate Theory yang dikembangkan Victor dan Cullen (1988). Teori tersebut menjelaskan bahwa nilai, norma, praktik, dan prosedur etis organisasi memberikan pedoman kepada pegawai mengenai perilaku yang dianggap benar dan dapat diterima. Ethical climate yang kuat memberikan kepastian bahwa organisasi menjalankan aturan, kode etik, dan nilai integritas secara konsisten. Kondisi tersebut dapat menumbuhkan kepercayaan pegawai serta memperkuat penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Lee et al. (2018), yang menemukan bahwa benevolent climate dan principled climate berpengaruh positif terhadap organizational commitment. Pegawai cenderung memiliki komitmen lebih tinggi ketika organisasi dipersepsikan memiliki kepedulian terhadap kepentingan bersama dan konsisten menjalankan prinsip etika. Weber dan Opoku-Dakwa (2022) juga menegaskan bahwa ethical work climate berperan penting dalam mengarahkan pertimbangan moral dan perilaku anggota organisasi.

Indikator EC5 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,888. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengendalian terhadap orientasi kepentingan pribadi atau kelompok menjadi aspek yang paling kuat dalam merefleksikan ethical climate. Dalam lingkungan DJBC, pegawai menjalankan fungsi pelayanan, pengawasan, dan penegakan aturan yang menuntut objektivitas. Ketika organisasi mampu memastikan bahwa keputusan tidak diarahkan untuk menguntungkan pihak tertentu, kepercayaan dan komitmen pegawai terhadap organisasi akan semakin kuat.

Meskipun pengaruhnya signifikan, nilai f-square sebesar 0,080 menunjukkan bahwa ukuran pengaruh ethical climate terhadap komitmen organisasi tergolong kecil. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi tidak hanya dibentuk oleh ethical climate, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kepuasan kerja, kesempatan pengembangan karier, dukungan organisasi, kesejahteraan pegawai, dan karakteristik pekerjaan.

Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,187, nilai t-statistic sebesar 3,407, dan p-value sebesar 0,001. Artinya, semakin kuat kepemimpinan etis yang dirasakan pegawai, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu, H2 diterima.

Hasil tersebut dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory. Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan sosial berkembang melalui proses timbal balik. Ketika pegawai memperoleh perlakuan yang adil, jujur, peduli, dan bertanggung jawab dari pimpinan, pegawai cenderung membalasnya melalui sikap positif berupa kepercayaan, loyalitas, serta komitmen terhadap organisasi. Pimpinan dipandang sebagai representasi organisasi sehingga perilaku pimpinan ikut membentuk penilaian pegawai terhadap organisasi secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Asif et al. (2019), yang membuktikan bahwa ethical leadership berpengaruh positif terhadap affective commitment. Pemimpin yang menunjukkan perilaku etis dapat meningkatkan keterikatan emosional pegawai karena pegawai merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Cheng et al. (2022) juga menunjukkan bahwa ethical leadership dapat meningkatkan affective commitment pegawai, yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku kerja positif.

Indikator KE2 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,888. Hal tersebut menunjukkan bahwa keadilan dan objektivitas pimpinan dalam pengambilan keputusan menjadi aspek paling kuat dalam merefleksikan kepemimpinan etis. Keputusan mengenai pembagian pekerjaan, penilaian kinerja, kesempatan pengembangan, dan penegakan disiplin dapat memengaruhi kepercayaan pegawai. Ketika keputusan tersebut dilakukan secara objektif dan tidak diskriminatif, pegawai akan lebih mudah membangun rasa memiliki terhadap organisasi.

Nilai f-square sebesar 0,039 menunjukkan bahwa ukuran pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi tergolong kecil. Meskipun demikian, hasil yang signifikan menunjukkan bahwa keteladanan moral pimpinan tetap menjadi salah satu unsur penting dalam membangun keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Moral Disengagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap moral disengagement dengan koefisien jalur sebesar -0,414, nilai t-statistic sebesar 6,785, dan p-value < 0,001. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi pegawai, semakin rendah kecenderungan moral disengagement. Dengan demikian, H3 diterima.

Hasil tersebut mendukung konsep komitmen organisasi Meyer dan Allen (1991), yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa terikat dengan organisasi cenderung menerima nilai organisasi, mempertimbangkan keberlanjutan hubungannya dengan organisasi, serta memiliki rasa tanggung jawab untuk menjaga reputasi organisasi. Keterikatan tersebut dapat menjadi pengendali psikologis yang mengurangi kecenderungan pegawai membenarkan perilaku yang bertentangan dengan nilai moral organisasi.

Newman et al. (2020) menjelaskan bahwa moral disengagement memungkinkan individu menonaktifkan mekanisme regulasi moral sehingga perilaku tidak etis dapat dibenarkan tanpa menimbulkan rasa bersalah yang kuat. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi yang tinggi membuat pegawai lebih sulit memisahkan tindakannya dari nilai dan identitas organisasi. Perilaku yang melanggar aturan tidak hanya dipandang sebagai kesalahan individual, tetapi juga sebagai tindakan yang dapat merugikan organisasi tempat pegawai memiliki keterikatan.

Indikator KO6 memiliki outer loading tertinggi sebesar 0,902. Hal tersebut menunjukkan bahwa pertimbangan terhadap konsekuensi meninggalkan organisasi menjadi aspek paling kuat dalam merefleksikan komitmen organisasi. Pegawai yang memandang hubungan jangka panjangnya dengan organisasi sebagai sesuatu yang penting akan lebih berhati-hati dalam melakukan tindakan yang berpotensi merusak posisi, reputasi, dan keberlanjutan kariernya.

Nilai f-square sebesar 0,441 menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki ukuran pengaruh besar terhadap moral disengagement. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan komitmen pegawai dapat menjadi salah satu strategi penting dalam mencegah pembenaran moral terhadap perilaku yang bertentangan dengan integritas organisasi.

Temuan mengenai pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap moral disengagement juga memberikan kontribusi empiris karena hubungan tersebut masih relatif terbatas dibahas dalam penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini memperluas kajian Newman et al. (2020) dengan menunjukkan bahwa keterikatan terhadap organisasi dapat menjadi faktor psikologis yang menekan aktivasi mekanisme moral disengagement.

Pengaruh Ethical Climate terhadap Moral Disengagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ethical climate berpengaruh negatif dan signifikan terhadap moral disengagement dengan koefisien jalur sebesar $-0,465$, nilai t-statistic sebesar $8,755$, dan p-value $< 0,001$. Artinya, semakin kuat ethical climate dalam organisasi, semakin rendah kecenderungan pegawai melakukan moral disengagement. Dengan demikian, H4 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung Ethical Climate Theory yang menjelaskan bahwa iklim etis memberikan pedoman bagi anggota organisasi dalam menilai tindakan yang benar dan salah. Kejelasan aturan, kepatuhan terhadap kode etik, kepedulian terhadap kepentingan bersama, dan konsistensi penegakan nilai dapat mempersempit ruang bagi pegawai untuk membenarkan perilaku menyimpang.

Temuan ini sejalan dengan Pagliaro et al. (2018), yang menemukan bahwa ethical climate berhubungan dengan moral disengagement dan perilaku kerja pegawai. Iklim etis yang menekankan persahabatan dan kepentingan bersama dapat memperkuat identifikasi pegawai dengan organisasi serta menurunkan moral disengagement. Sebaliknya, iklim yang berorientasi pada kepentingan pribadi dapat mendorong pegawai membangun pembenaran atas perilaku yang merugikan organisasi.

Weber dan Opoku-Dakwa (2022) juga menjelaskan bahwa ethical work climate tidak hanya menggambarkan kondisi etis dalam organisasi, tetapi memberikan dasar normatif bagi

pengambilan keputusan. Dengan demikian, ethical climate yang kuat dapat membantu pegawai menghadapi tekanan situasional tanpa melepaskan standar moral internalnya.

Nilai f-square sebesar 0,570 menunjukkan bahwa ethical climate memiliki ukuran pengaruh besar terhadap moral disengagement. Pengaruh tersebut juga merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model penelitian. Artinya, lingkungan organisasi memiliki posisi yang sangat penting dalam membentuk proses kognitif moral pegawai.

Indikator EC5 yang memiliki outer loading tertinggi memperlihatkan bahwa pencegahan dominasi kepentingan pribadi atau kelompok merupakan aspek penting dalam menekan moral disengagement. Dalam konteks DJBC, pegawai berhadapan dengan kewenangan administratif, pelayanan publik, pengawasan, dan interaksi dengan pihak eksternal. Karena itu, keputusan yang berorientasi pada nilai etis dapat mencegah pegawai merasionalisasi tindakan menyimpang atas dasar kepentingan pribadi, kelompok, maupun pencapaian target.

Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Moral Disengagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap moral disengagement dengan koefisien jalur sebesar $-0,252$, nilai t-statistic sebesar 5,886, dan p-value $< 0,001$. Artinya, semakin kuat kepemimpinan etis yang dirasakan pegawai, semakin rendah kecenderungan moral disengagement. Dengan demikian, H5 diterima.

Temuan tersebut mendukung Social Cognitive Theory. Bandura (1986) menjelaskan bahwa individu dapat mempelajari perilaku melalui pengamatan terhadap figur yang memiliki pengaruh atau otoritas. Dalam organisasi, pimpinan menjadi model yang diamati pegawai dalam memahami bagaimana nilai etika diterapkan, bagaimana pelanggaran ditangani, serta bagaimana keputusan yang mengandung dilema moral dibuat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Moore et al. (2019), yang menemukan bahwa ethical leadership membentuk kognisi moral pegawai dan menekan misconduct melalui penurunan moral disengagement. Pemimpin etis tidak hanya menjadi teladan moral, tetapi juga memperkuat standar etika melalui komunikasi, pemberian penghargaan, dan penegakan konsekuensi atas pelanggaran.

Cheng et al. (2022) juga menunjukkan bahwa moral disengagement berkaitan dengan efektivitas pengaruh ethical leadership dan affective commitment terhadap perilaku positif pegawai. Ketika moral disengagement tinggi, pengaruh positif kepemimpinan etis dan komitmen afektif menjadi lebih lemah. Temuan tersebut memperkuat pentingnya pimpinan dalam menjaga agar pegawai tidak menggunakan pembenaran kognitif untuk melepaskan diri dari standar moral.

Indikator KE2 memiliki outer loading tertinggi, yang menunjukkan bahwa keadilan dan objektivitas pimpinan merupakan aspek penting dalam menekan moral disengagement. Keputusan yang adil dapat mengurangi alasan pegawai untuk menyalahkan organisasi, mengalihkan tanggung jawab, atau membenarkan pelanggaran sebagai respons terhadap perlakuan yang dianggap tidak adil.

Nilai f-square sebesar 0,174 menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki ukuran pengaruh sedang terhadap moral disengagement. Meskipun pengaruhnya lebih kecil daripada ethical climate dan komitmen organisasi, pimpinan tetap memiliki peran strategis karena menjadi pihak yang menerjemahkan nilai etika organisasi ke dalam keputusan dan praktik kerja sehari-hari.

Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Ethical Climate terhadap Moral Disengagement

Hasil pengujian specific indirect effects menunjukkan bahwa ethical climate berpengaruh negatif dan signifikan terhadap moral disengagement melalui komitmen organisasi. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar $-0,111$, nilai t-statistic sebesar 2,887, dan p-value sebesar 0,004. Dengan demikian, H6 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa ethical climate yang kuat meningkatkan komitmen organisasi, kemudian peningkatan komitmen tersebut menurunkan moral disengagement. Ethical climate tidak hanya memberikan standar perilaku secara langsung, tetapi juga membangun keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi.

Temuan Lee et al. (2018) mendukung jalur awal mediasi dengan menunjukkan bahwa ethical climate meningkatkan organizational commitment. Pegawai lebih mudah membangun keterikatan ketika organisasi dipersepsikan memiliki nilai etis yang dapat dipercaya. Selanjutnya, berdasarkan kajian Newman et al. (2020), kondisi dan pengalaman organisasi dapat memengaruhi aktivasi mekanisme moral disengagement. Pegawai yang memiliki keterikatan kuat terhadap organisasi akan lebih sulit membenarkan perilaku yang bertentangan dengan nilai organisasi.

Pengaruh langsung ethical climate terhadap moral disengagement tetap signifikan sebesar $-0,465$, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi juga signifikan dan memiliki arah yang sama. Berdasarkan klasifikasi Zhao et al. (2010), pola tersebut termasuk complementary partial mediation atau mediasi parsial komplementer.

Total pengaruh ethical climate terhadap moral disengagement sebesar $-0,576$, yang berasal dari pengaruh langsung sebesar $-0,465$ dan pengaruh tidak langsung sebesar $-0,111$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memperkuat kemampuan ethical climate dalam menekan moral disengagement, tetapi bukan menjadi satu-satunya mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut.

Dalam konteks Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, penguatan ethical climate tidak cukup dilakukan hanya dengan menyusun kode etik dan aturan formal. Organisasi perlu memastikan bahwa nilai etis diterapkan secara konsisten dalam pengambilan keputusan dan pelayanan. Konsistensi tersebut dapat membangun kepercayaan dan komitmen pegawai, yang selanjutnya menekan kecenderungan untuk membenarkan perilaku yang bertentangan dengan nilai integritas.

Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Moral Disengagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap moral disengagement melalui komitmen organisasi. Pengaruh tidak langsung tersebut memiliki koefisien sebesar $-0,077$, nilai t-statistic sebesar 2,990, dan p-value sebesar 0,003. Oleh karena itu, H7 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang jujur, adil, peduli, dan konsisten dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Peningkatan komitmen tersebut selanjutnya mengurangi kecenderungan pegawai membenarkan perilaku yang tidak sesuai dengan standar moral organisasi.

Temuan Asif et al. (2019) mendukung jalur pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen afektif. Pemimpin etis membangun pengalaman kerja yang positif dan memperkuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Cheng et al. (2022) juga menunjukkan bahwa affective commitment menjadi mekanisme yang menjelaskan pengaruh ethical leadership terhadap perilaku positif pegawai, sementara moral disengagement dapat melemahkan mekanisme tersebut.

Sementara itu, Moore et al. (2019) membuktikan bahwa ethical leadership dapat membentuk kognisi moral pegawai dan menurunkan moral disengagement. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengintegrasikan dua mekanisme tersebut. Kepemimpinan etis menekan moral disengagement secara langsung melalui keteladanan moral dan secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi.

Pengaruh langsung kepemimpinan etis terhadap moral disengagement tetap signifikan sebesar $-0,252$. Pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi juga signifikan dan memiliki arah yang sama. Berdasarkan Zhao et al. (2010), pola tersebut termasuk complementary partial mediation.

Total pengaruh kepemimpinan etis terhadap moral disengagement sebesar $-0,329$, yang terdiri atas pengaruh langsung sebesar $-0,252$ dan pengaruh tidak langsung sebesar $-0,077$. Dengan demikian, komitmen organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan etis dalam menekan moral disengagement, meskipun pengaruh langsung kepemimpinan etis tetap menjadi bagian utama dari hubungan tersebut.

Dalam lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I, pimpinan perlu menerjemahkan nilai etika melalui keteladanan, komunikasi terbuka, keputusan yang adil, serta konsistensi dalam memberikan penghargaan dan sanksi. Praktik tersebut tidak hanya memberikan contoh perilaku etis, tetapi juga membangun kepercayaan dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Kombinasi keteladanan moral dan komitmen organisasi dapat memperkecil ruang bagi pegawai untuk merasionalisasi perilaku yang bertentangan dengan integritas organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Ethical climate dan kepemimpinan etis terbukti meningkatkan komitmen organisasi sekaligus menurunkan moral disengagement. Komitmen organisasi juga berpengaruh langsung dalam menurunkan moral disengagement dan memediasi secara parsial pengaruh ethical climate serta kepemimpinan etis terhadap moral disengagement.

Ethical climate memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap moral disengagement. Sementara itu, komitmen organisasi menjadi mekanisme psikologis penting yang memperkuat pengaruh lingkungan dan kepemimpinan etis. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pencegahan moral disengagement perlu dilakukan melalui penguatan sistem etika organisasi, keteladanan pimpinan, dan peningkatan keterikatan pegawai terhadap nilai serta tujuan organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Ethical climate berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin kuat nilai, norma, aturan, dan praktik etis yang dirasakan pegawai, semakin tinggi keterikatan pegawai terhadap Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I.
2. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pimpinan yang menunjukkan kejujuran, keadilan, objektivitas, kepedulian, dan konsistensi dalam menegakkan aturan mampu memperkuat kepercayaan serta komitmen pegawai terhadap organisasi.
3. Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap moral disengagement. Pegawai yang memiliki keterikatan kuat terhadap nilai, tujuan, dan keberlanjutan organisasi cenderung lebih sulit membenarkan perilaku yang bertentangan dengan standar moral organisasi.

4. Ethical climate berpengaruh negatif dan signifikan terhadap moral disengagement. Kejelasan nilai etika, kepatuhan terhadap aturan, dan konsistensi organisasi dalam menegakkan integritas mampu mempersempit ruang bagi pegawai untuk melakukan pembenaran terhadap perilaku yang tidak etis.
5. Kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap moral disengagement. Keteladanan moral, keadilan, dan objektivitas pimpinan membantu pegawai mempertahankan standar moral dalam menjalankan pekerjaan.
6. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh ethical climate terhadap moral disengagement. Ethical climate yang kuat meningkatkan komitmen pegawai, yang selanjutnya menurunkan kecenderungan moral disengagement. Peran mediasi tersebut bersifat parsial komplementer karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan serta memiliki arah yang sama.
7. Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap moral disengagement. Kepemimpinan etis meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang kemudian memperkuat penurunan moral disengagement. Peran mediasi tersebut juga bersifat parsial komplementer.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa ethical climate merupakan faktor yang memiliki pengaruh langsung paling kuat dalam menekan moral disengagement. Komitmen organisasi juga memiliki peran penting sebagai pengendali psikologis dan sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat pengaruh ethical climate serta kepemimpinan etis terhadap moral disengagement. Oleh karena itu, pencegahan moral disengagement perlu dilakukan melalui penguatan sistem etika organisasi, keteladanan pimpinan, dan peningkatan keterikatan pegawai terhadap nilai serta tujuan organisasi.

Saran

Saran Praktis

1. Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I perlu memperkuat ethical climate melalui penerapan kode etik, aturan internal, dan nilai integritas secara konsisten dalam seluruh proses kerja. Organisasi perlu memastikan bahwa keputusan tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.
2. Organisasi perlu meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan, pembagian tugas, penilaian kinerja, pemberian penghargaan, dan penegakan disiplin. Transparansi dapat memperkuat persepsi keadilan serta mencegah munculnya pembenaran terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan nilai organisasi.
3. Pimpinan perlu menunjukkan keteladanan etis melalui perilaku jujur, adil, objektif, terbuka, dan bertanggung jawab. Nilai etika tidak cukup hanya disampaikan melalui arahan formal, tetapi harus terlihat dalam tindakan dan keputusan pimpinan sehari-hari.
4. Pimpinan perlu memperkuat komunikasi mengenai dilema etika yang dapat muncul dalam pelaksanaan tugas. Forum diskusi, pengarahan berkala, studi kasus, dan pembelajaran berbasis pengalaman dapat membantu pegawai memahami batas perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima.
5. Organisasi perlu memperkuat komitmen pegawai melalui kejelasan tujuan organisasi, kesempatan pengembangan kompetensi, pengakuan terhadap kontribusi, dukungan karier, serta komunikasi mengenai peran pegawai dalam menjaga integritas dan reputasi DJBC.
6. Organisasi perlu menyediakan mekanisme pelaporan pelanggaran yang aman, rahasia, dan dapat dipercaya. Pegawai harus memperoleh kepastian bahwa laporan

mengenai pelanggaran etika ditindaklanjuti secara objektif tanpa menimbulkan risiko perlakuan negatif terhadap pelapor.

7. Evaluasi ethical climate dan kepemimpinan etis perlu dilakukan secara berkala melalui survei internal, evaluasi perilaku pimpinan, pemantauan kepatuhan terhadap kode etik, dan tindak lanjut atas potensi pelanggaran. Evaluasi tersebut diperlukan agar nilai etika tidak berhenti sebagai ketentuan formal.

Saran Teoritis

1. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi moral disengagement, seperti organizational justice, perceived organizational support, ethical culture, psychological safety, work pressure, job stress, dan person–organization fit.
2. Penelitian berikutnya dapat menguji variabel mediasi lain, seperti organizational identification, trust in leadership, moral efficacy, ethical sensitivity, atau affective commitment agar mekanisme pengaruh ethical climate dan kepemimpinan etis terhadap moral disengagement dapat dijelaskan secara lebih luas.
3. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian pada kantor wilayah DJBC lain, instansi Kementerian Keuangan, maupun organisasi publik lainnya agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas.
4. Penelitian berikutnya disarankan menggunakan desain longitudinal agar perubahan ethical climate, kepemimpinan etis, komitmen organisasi, dan moral disengagement dapat diamati dalam periode waktu yang lebih panjang.
5. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan mixed methods dengan menambahkan wawancara mendalam. Pendekatan tersebut dapat membantu menjelaskan bentuk dilema etika, proses pembenaran moral, dan pengalaman pegawai yang belum sepenuhnya dapat ditangkap melalui kuesioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), Article 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0303_3
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- 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>

- Cheng, J., Sun, X., Lu, J., & He, Y. (2022). How ethical leadership prompts employees' voice behavior? The roles of employees' affective commitment and moral disengagement. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 732463. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.732463>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 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 ed.). SAGE Publications.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader–follower value congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2689-y>
- Lee, U. H. M. S., Ismail, A., & Sanusi, N. S. A. (2018). Ethical climate as a determinant of organizational commitment. *International Journal of Asian Social Science*, 8(8), 534–539. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2018.88.534.539>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F. T., Crossley, C. D., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 123–145. <https://doi.org/10.1037/apl0000341>
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A., & Cohen, M. (2020). Moral disengagement at work: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 535–570. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>
- Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behavior: A social identity approach. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 960. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
- Sanusi, A. (2011). *Metodologi penelitian bisnis*. Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Weber, J., & Opoku-Dakwa, A. (2022). Ethical work climate 2.0: A normative reformulation of Victor and Cullen's 1988 framework. *Journal of Business Ethics*, 178(3), 629–646. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04778-4>
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>