

**PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DAN IKLIM ETIKA SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

(Tesis)

Oleh

ERLINA UNTING ARIMATIKA



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2023

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN IKLIM ETIKA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI DI KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh

ERLINA UNTING ARIMATIKA

Pada lingkungan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung, iklim etika menjadi perhatian utama mengingat tugas dan kewajiban lembaga yang memang banyak terikat dengan etika. Adanya kelemahan etika di masing-masing Perguruan Tinggi Negeri dapat menimbulkan kelemahan, yaitu kurang tingginya kepemimpinan otentik seperti akan timbul nya yang hanya memimpin dengan pikiran, bukan dengan hati sehingga menimbulkan kurangnya komunikasi antara staf dan pimpinan dengan tata cara yang masih belum tepat serta kurangnya fokus pada hasil sehingga menyebabkan banyak pekerjaan kurang bisa diselesaikan tepat waktu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai, Pengaruh iklim etika sebagai variabel moderasi, penelitian ini menggunakan alat analisis Moderated Regression Analysis (MRA), dengan jumlah sampel 174 responden yang berasal dari pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung. Temuan empiris yang di dapatkan ialah kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai dan iklim etika tidak terpenuhi memoderasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai. Beberapa hal disarankan agar dapat mempertimbangkan semua pilihan dan pandangan-pandangan kontra sebelum melakukan serangkaian tindakan dengan pemikiran perencanaan yang baik dan mendiskusikan dengan terbuka, fokus pada orang lain diharapkan dapat meningkatkan kepedulian di sekitar tentang etika sesuai moralitas dan kejujuran, terutama atasan agar dapat memberikan contoh teladan atau panutan kepada bawahan, serta meningkatkan tanggung jawab dan menciptakan ketertiban kepada orang lain agar dapat berjalan dengan baik.

Kata Kunci : Kepemimpinan otentik, Iklim Etika dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

**THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE
PERFORMANCE AND ETHICAL CLIMATE AS MODERATING
VARIABLES IN STATE UNIVERSITIES**

IN BANDAR LAMPUNG CITY

By

ERLINA UNTING ARIMATIKA

In the environment of State Universities in the City of Bandar Lampung, the ethical climate is a major concern considering the duties and obligations of institutions that are bound to ethics. The existence of ethical weaknesses in each State University can lead to weaknesses, namely the lack of high level of authentic leadership as it will arise that only lead with the mind, not with the heart, causing a lack of communication between staff and leaders with procedures that are still not right and a lack of focus results, causing a lot of less work to be completed on time. The purpose of this study was to analyze the effect of authentic leadership on employee performance. The effect of ethical climate as a moderating variable, this study used the Moderated Regression Analysis (MRA) analysis tool, with a sample of 174 respondents came from employees at State Universities in Bandar Lampung City. The empirical findings obtained are that authentic leadership has a significant positive effect on employee performance and an ethical climate that is not met moderates the effect of authentic leadership on employee performance. Some things are suggested in order to consider all options and counter views before taking a series of actions with good planning thinking and discussing openly, focusing on others is expected to increase awareness around ethics according to morality and honesty, especially superiors so that they can set an example role model or role model for subordinates, as well as increasing responsibility and creating order to others so that it can run well.

Keywords : **Autentic Leaders, Climate Iklim, Employee performance**

**THE EFFECT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE
PERFORMANCE AND ETHICAL CLIMATE AS MODERATING
VARIABLES IN STATE UNIVERSITIES**

IN BANDAR LAMPUNG CITY

By

ERLINA UNTING ARIMATIKA

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2023

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : **Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Pegawai dan Iklim Etika Sebagai Variabel Moderasi Studi Pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung**

Nama Mahasiswa : *Erlina Unting Arimatika*

Nomor Pokok Mahasiswa : 1921011001

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



Pembimbing I

Pembimbing II

[Signature]
Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002

[Signature]
Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.
NIP 19761110 200012 2 001

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

[Signature]
Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.
NIP 19661027 199003 2 002

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

1.1 Ketua Penguji : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**
(Pembimbing I)

1.2 Penguji I : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**

1.3 Penguji II : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

1.4 Sekretaris Penguji : **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.**
(Pembimbing II)

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairabi, S.E., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 198902 1 001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : 23 Mei 2023



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN IKLIM ETIKA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI DI KOTA BANDAR LAMPUNG”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **plagiarisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas Pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 01 Juni 2023

Pembuat Pernyataan,



Erlina Unting Arimatika

1921011001

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Surakarta pada tanggal 31 Desember 1987. Anak Pertama dari pasangan Hadi Ali (Alm.) dan Endang Sri Sumiyani.

Pada Tahun 1994 penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) Tunas Harapan Bandar Lampung, Pada tahun 2000, penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 2 Labuhan ratu Bandar Lampung, Pada tahun 2003 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 22 Bandar Lampung, dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 2006 di SMA Muhammadiyah 2 Bandar Lampung.

Penulis lulus sebagai Program Studi D3 Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2011 dengan gelar Ahli Madya (A.Md). Kemudian, penulis melanjutkan dan lulus sebagai sarjana Program Studi Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai pada tahun 2015 dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E.). Pada tahun 2019 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

“Entah akan berkarir atau menjadi ibu rumah tangga, seorang wanita wajib berpendidikan tinggi karena mereka akan menjadi seorang ibu. Ibu-ibu yang cerdas akan menghasilkan anak-anak yang cerdas” (Dian Sastrowardoyo)

“Setiap ibu adalah madrasah bagi anak-anaknya” (Anonim)

Segala puji hanya milik Allah SWT, atas rahmat dan nikmat yang telah diberikan...

Sholawat serta salam selalu tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW

Kupersembahkan tesis ini kepada :

Orangtua dan adik-adikku, Terima kasih sepenuhnya atas dorongan semangat ,
doa-doa dan perhatiannya yang telah diberikan untuk keberhasilanku.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Otentik Terhadap Kinerja Pegawai dan Iklim Etika Sebagai Variabel Moderasi Pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis mengakui banyak hambatan dan kesulitan dalam menyelesaikan tesis ini. Tetapi dengan ikhtiar, kerja keras, semangat, dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung atas kesediaannya memberikan bimbingan, berbagai macam ilmu pengetahuan, nasihat yang membangun dan juga mempermudah dalam proses penyelesaian tesis ini;
2. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung atas bantuan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
3. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E, M.Si., selaku Pembimbing I dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran, pengarahan dan pembelajaran yang diberikan kepada penulis dalam proses penyusunan tesis ini;
4. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si., selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan serta pembelajaran yang sangat membantu dari awal hingga akhir proses penyusunan tesis ini;

5. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Penguji I dalam penyusunan tesis ini atas saran, pengarahan dan bimbingannya.
6. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Penguji II dalam penyusunan tesis ini atas saran, pengarahan dan bimbingannya.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
8. Seluruh staff di Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
9. Pimpinan dan seluruh Pegawai Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung, terima kasih atas segala kerjasamanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian;
10. Orang Tuaku, Adikku dan keluarga terdekat terima kasih atas segala bentuk dukungan, yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, motivasi dan bantuan kepadaku dalam menyelesaikan tesis ini;
11. Seluruh rekan-rekan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis 2019, semoga dilancarkan dalam proses penyusunan tesis dan kita dapat bersama-sama mencapai kesuksesan;
12. Semua pihak yang terlibat dan berperan penting dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari ALLAH SWT.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Bandar Lampung, 01 Juni 2023

Erlina Unting Arimatika

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II Tinjauan Pustaka	9
2.1. Kinerja Pegawai	9
2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai	9
2.1.2. Penilaian kinerja.....	10
2.1.3. Tujuan Penilaian Kinerja	11
2.1.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja	11
2.1.5. Indikator Kinerja.....	12
2.2. Kepemimpinan Otentik.....	14
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan.....	14
2.2.2. Pengertian Kepemimpinan Otentik	14
2.2.3. Karakteristik Kepemimpinan Otentik	16
2.2.4. Indikator Kepemimpinan Otentik	17
2.3. Iklim Etika.....	19
2.3.1. Pengertian iklim Etika.....	19
2.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim etika	20
2.3.3. Indikator iklim Etika	21
2.4. Penelitian Terdahulu	22
2.5. Kerangka Pemikiran.....	27
2.6. Pengembangan Hipotesis	28
BAB III Metodologi Penelitian	32
3.1. Jenis Penelitian.....	34
3.2. Populasi.....	34
3.3. Sampel Penelitian.....	34

3.4. Data dan Sumber Data	34
3.4.1. Data Primer	33
3.4.2. Data Sekunder	34
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	34
3.6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	35
3.7. Teknik Analisis Data.....	37
3.7.1. Uji Validitas	38
3.7.2. Uji Reliabilitas	38
3.8. Uji Hipotesis Moderasi	39
3.8.1. Uji Moderasi	39
BAB IV PEMBAHASAN.....	41
4.1. Hasil Penelitian	41
4.1.1. Hasil Pengumpulan Data Responden.....	41
4.1.2. Karakteristik Responden.....	42
4.1.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	42
4.1.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	43
4.1.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	43
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas	44
4.2.1. Uji Validitas	44
4.2.2. Uji Reabilitas	45
4.3. Analisis Deskriptif Kuesioner.....	49
4.4. Uji Normalitas.....	58
4.5. Uji Pengaruh	60
4.5.1. Uji F	60
4.5.2. Uji Koefisien Determinasi bersama – sama R^2	61
4.6. Uji Hipotesis	62
4.6.1. Hipotesis 1 kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai	63
4.7. Uji Pengaruh Analisis Moderasi	64
4.8. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis	66
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	71
5.1. Simpulan	71
5.2. Saran	71

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	28
4.1 Grafik Normal probability dengan pendekatan individu	59

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung.....	4
2.1 Rekapitulasi Hasil Penelitian Terdahulu	22
3.1 Data Jumlah Pegawai Berdasarkan Perguruan Tinggi	33
3.2 Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	36
3.3 Tabel Skala Likert	37
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	42
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	43
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	43
4.4 Rangkuman uji validitas.....	44
4.5 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Otentik.....	46
4.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Iklim Etika	47
4.7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai.....	48
4.8 Uji Normalitas.....	58
4.9 Anova Regresi Kinerja Pegawai	60
4.10 Uji Koefisien Determinasi bersama – sama R^2	62
4.12 Uji hipotesis	62
4.13 Hasil Uji Moderasi	63

DAFTAR LAMPIRAN

No. Lampiran

1. Pernyataan kuesioner
2. Rekapitulasi jawaban kuesioner responden
3. Responden (karakteristik responden)
4. Hasil uji validitas dan reliabilitas
5. Analisis Regresi Moderasi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang mempunyai peranan penting didalam sebuah organisasi. Pencapaian suatu organisasi erat kaitanya dengan kualitas kerja yang dimiliki pegawai dalam organisasi tersebut. Untuk itu sumber daya manusia harus dapat dikelola seefektif mungkin guna mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Untuk dapat memaksimalkan kinerja yang baik ada banyak faktor yang mempengaruhi baik itu dari kepemimpinan yang ada dalam organisasi, motivasi yang diterima oleh pegawai, disiplin kerja seorang pegawai, kesejahteraan, pendidikan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi Berarti keberhasilan atau kegagalan yang dicapai suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin dalam memimpin organisasi. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai, tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya oleh organisasi seperti mengatur mesin, dalam sebuah organisasi pegawai merupakan asset yang sangat penting dan perannya dalam sebuah organisasi dapat mempengaruhi baik tidaknya organisasi itu kedepannya.

Kepemimpinan autentik merupakan topik utama penelitian kepemimpinan (Gardner et al. 2005), mengingat hal tersebut dapat menjelaskan pengaruh pemimpin terhadap interaksi manusia dalam lingkungan organisasi. Karakteristik utama dari pemimpin sejati adalah bahwa mereka memiliki keyakinan diri, kepercayaan diri, keberanian, dan fleksibilitas, serta juga dapat merangsang

perluasan kualitas orang lain. Setelah kepemimpinan nyata muncul, maka akan berdampak terhadap konsekuensi kerja karyawan.

Monteiro et al. (2019) menyatakan saat ini pendidikan tinggi telah kehilangan sebagian dari peran historisnya, dan misinya telah berubah secara substansial, karena berfokus pada penyediaan layanan bagi sektor ekonomi. Tantangan dan karakteristik kontemporer dan prediksi tantangan masa depan menuntut peran dan misi baru untuk pendidikan tinggi. Dihadapkan dengan tantangan masa kini dan tantangan yang diramalkan di masa depan, peran rekayasa dan teknologi yang menonjol. Monteiro et al. (2019) menyoroti perlunya pendidikan etika sebagai pilar pendidikan tinggi di masa depan.

Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Transparansi Internasional, organisasi yang menangani korupsi di seluruh dunia, mendefinisikan korupsi sebagai “penyalahgunaan kekuasaan yang dipercayakan untuk keuntungan pribadi.” Namun, dalam pendidikan tinggi, korupsi juga mencakup “kurangnya integritas akademik.” Definisi kedua berlaku untuk institusi publik dan swasta, karena apa yang ditawarkan oleh keduanya yaitu pendidikan dapat ditafsirkan sebagai barang publik.

Zhang et al. (2021) menyatakan berbagai skandal organisasi yang dipublikasikan secara luas, penyimpangan manajemen, dan tantangan sosial yang lebih luas yang dihadapi organisasi publik dan swasta telah berkontribusi kepada berkembangnya konsep kepemimpinan otentik (authentic leadership). Dalam menanggapi penyimpangan berulang dan spektakuler dalam penilaian etis oleh para pemimpin yang sangat terlihat, publik menuntut akuntabilitas yang lebih besar dari para pemimpin organisasi. Adanya tuntutan dewan perusahaan untuk menjadi lebih akuntabel, serta eksekutif yang gagal menunjukkan konsistensi antara kata-kata dan perbuatan akan menghadapi kehilangan kepercayaan dari pengikutnya. Oleh karena itu, pemangku kepentingan organisasi akan kurang toleran terhadap inkonsistensi antara prinsip, nilai, dan perilaku yang dianut para

pemimpin serta menuntut para pemimpin beroperasi pada tingkat integritas yang lebih tinggi.

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan tujuan suatu organisasi, melihat pentingnya para karyawan dalam sebuah organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Koopmans et al (2014) bahwa kinerja didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Dapat dikatakan para karyawan merupakan asset organisasi yang berharga, karenanya perlunya dukungan dan pengembangan untuk membuat kemampuan karyawan menjadi baik. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan kualitas, efisiensi, dan keefektifan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Pengukuran Kinerja pada suatu Instansi merupakan suatu tindakan pengukuran terhadap berbagai aktifitas yang telah dilakukan perusahaan yang dapat memberikan informasi tentang keberhasilan pelaksanaan perencanaan dan untuk mengetahui apakah diperlukan perbaikan dimasa akan datang. Dimana hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan baik untuk jangka pendek maupun panjang. Tujuan dan manfaat dari kinerja dapat digunakan sebagai motivasi terhadap pegawai dalam mencapai Visi, misi dan sasaran yang ditetapkan dalam perusahaan.

Terdapat empat universitas negeri yang akan dilakukan penelitian yaitu Universitas Islam Negeri (UIN), Universitas Lampung (Unila), Politeknik Negeri Lampung dan Institut Teknologi Sumatera (ITERA). Universitas Islam Negeri (UIN) masuk pada PTN Keagamaan Islam Negeri di bawah Kementerian Koordinasi Agama, sedangkan Universitas Lampung (Unila), Politeknik Negeri

Lampung dan Institut Teknologi Sumatera (ITERA) masuk pada Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti).

Pencapaian kinerja pegawai berasal dari hasil penilaian kinerja pegawai yang berdampak pada prestasi kerja pegawai sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.

Nilai penilaian PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut:

a.	91 – 100	:	Sangat baik
b.	76 – 90	:	Baik
c.	61 – 75	:	Cukup
d.	51 – 60	:	Kurang
e.	50 ke bawah	:	Buruk

Penilaian Sasaran Kerja Pegawai atau SKP yang dikatakan baik biasanya bersifat fluktuatif. Fluktuatif merupakan kata sifat dari kata dasar fluktuasi yang artinya tidak tetap atau bersifat naik turun. Fluktuatif biasanya dikaitkan dengan segala sesuatu yang memiliki nilai. Dengan batas nilai minimal 76, atau berada pada angka penilaian kinerja antara 76 sampai dengan 90 dengan sebutan baik.

Kepemimpinan otentik menanamkan emosi positif dengan menciptakan koordinasi atmosfer yang positif, mendukung, adil dan transparan sehingga menghasilkan kinerja yang baik dan kreativitas yang lebih tinggi (Rego et al., 2014). Pada Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung, kepemimpinan otentik ini berarti semakin baik apabila dapat memberikan contoh teladan, memberikan dukungan, dorongan pemimpin seperti kesadaran diri untuk menyelesaikan pekerjaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Alzghoul Amro et al, (2018) memberikan hasil bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menurut penelitian menurut Hassan et al (2019) menyiratkan bahwa pemimpin otentik membangun sistem nilai yang kuat dan standar etika yang membantu dalam membangun iklim etika. Gardner dkk. (2005) mengusulkan bahwa kepemimpinan otentik dapat menghasilkan iklim etis dan iklim etis dapat mendorong pengembangan kepemimpinan otentik. Pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung, kepemimpinan otentik yang baik dapat menimbulkan iklim etika yang bernilai baik. Karena iklim etika dapat muncul dari penggunaan transparansi, integritas, kepercayaan, dan standar moral yang tinggi, dan menciptakan dan menopang organisasi yang sehat.

Iklim etika juga memiliki peran penting dalam mendukung dan meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Campbell dkk. (1970), iklim etika dalam organisasi juga sangat menentukan perilaku karyawan. Iklim etika yang mendukung yakni menyiratkan individu dalam organisasi untuk bekerjasama dan cenderung peduli antar satu sama lain serta memberikan yang terbaik bagi Perguruan Tinggi Negeri sehingga dapat memperkuat reputasi dan hubungan jangka panjang antara individu dalam organisasi. Setelah itu, muncul tipe iklim etika yakni team play yang merupakan perilaku tentang kerjasama individu-individu dalam organisasi yang terlibat dalam kelompok atau tim sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kia et al. (2019) dan Lau et al. (2017) juga menunjukkan bahwa iklim etika berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dalam Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung masih terdapat beberapa kelemahan kepemimpinan otentik pada pimpinan Dekan yaitu diantaranya masih banyak atasan yang membuat keputusan berdasarkan keyakinannya sendiri tanpa mendengarkan dengan cermat sudut pandang yang berbeda dengan sebelum mengambil kesimpulan. Kelemahan kepemimpinan otentik ini menimbulkan budaya kerja yang kurang terstruktur di lingkungan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan membandingkan antara data yang dihasilkan dari penelitian dengan fakta yang terjadi, memecahkan masalah serta memberika

jawaban dan solusi yang tepat bagi lingkungan Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan hasil kuesioner melalui pengamatan peneliti dari 174 sampel menunjukkan bahwa masih adanya perilaku kerja kontraproduktif di Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung hal ini ditandai pada kurangnya ketaatan terhadap peraturan, serta adanya pegawai yang sering menunda pekerjaan. Hal ini jika dibiarkan terus menerus tidak hanya akan mengganggu kinerja mereka secara individual, namun kinerja organisasi secara umum akan terganggu karena adanya keterkaitan kerja satu dengan yang lain.

Dalam lingkungan Perguruan Tinggi Negeri, iklim etika menjadi perhatian utama mengingat tugas dan kewajiban lembaga yang memang banyak terikat dengan etika. Dalam beberapa riset sebelumnya juga menunjukkan bahwa perkembangan moral pemimpin dan konsistensi antara perkembangan moral pemimpin dan tindakan berinteraksi dapat mempengaruhi iklim etika.

Adanya kelemahan etika di masing-masing Perguruan Tinggi Negeri dapat menimbulkan kelemahan, yaitu kurang tingginya kepemimpinan otentik seperti akan timbulnya yang hanya memimpin dengan pikiran, sehingga menimbulkan kurangnya komunikasi antara staf dan pimpinan dengan tata cara yang masih belum tepat serta kurangnya fokus pada hasil sehingga menyebabkan banyak pekerjaan kurang bisa diselesaikan tepat waktu.

Kurang berjalannya kepemimpinan otentik pada perguruan tinggi dalam hal ini kesadaran diri yang disebabkan karena adanya iklim etika yang kurang baik sebagai variabel penguat maka akan mempengaruhi kinerja pegawai pada perguruan tinggi. Diharapkan dengan kepemimpinan otentik yang lebih baik akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai dengan variabel iklim etika sebagai variabel penguat. Berdasarkan dari uraian penjelasan diatas, penulis melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja dan iklim

etika sebagai variabel moderasi studi pada Perguruan Tinggi Negeri Kota Bandar Lampung.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja Pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung?
2. Apakah iklim etika memoderasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung
2. Untuk menganalisis apakah iklim etika memoderasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai pada Perguruan tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Bagi Pengembangan Praktek Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan memberikan informasi mengenai pentingnya kepemimpinan otentik dan iklim etika terhadap kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Pegawai

2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dengan kinerja yang baik maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang dialami organisasi dapat teratasi dengan baik. Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

Berikut ini penulis mengemukakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi kinerja:

Milkovich dan Boudreau (1997) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan kualitas, efisiensi, dan keefektifan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Gibson et al. 2006). Menurut Bontis dan Serenko (2007) kinerja diartikan dengan suatu proses manajemen yang direncanakan untuk menghubungkan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu.

Amstrong dan Baron (1998) memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (2010), kinerja pegawai adalah catatan prestasi karyawan dalam melakukan tugas tertentu yang dapat mereka selesaikan selama periode tertentu.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

2.1.2. Penilaian kinerja

Mondy & Noe (1990:) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai. Sementara itu Levinson mengatakan bahwa penilaian unjuk kerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok. (Marwansyah dan Mukaram 1999) Adapun sasaran proses penilaian dikemukakan oleh Alewine (1992) sebagai berikut sasaran proses penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja. Sedangkan tujuan umum penilaian kinerja adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para pegawai yang pada akhirnya mencapai efektivitas organisasi. Standar penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Daniel Stufflebeam (2007) adalah: (a) utilitas, (b) akurasi, (c) kelayakan, dan (d) kepatutan, agar dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan program.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah system formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan agar sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

2.1.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang di lakukan oleh organisai untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan menilai seberapa baik pegawai telah melaksanakan pekerjaannya dan memberikan umpan balik kepada pegawainya, Sulistiyani (2018), tujuan penilaian kinerja antara lain :

1. Keputusan dibidang kepegawaian berdasarkan sistem penilaian yang formal dan terstandar.
2. Proses penilaian hendaknya seragam untuk semua pegawai dalam suatu pegawai.
3. Standar penilaian dikomunikasikan kepada pegawai.
4. Pegawai harus dapat melihat hasil penilaian.
5. Pegawai diberi kesempatan untuk tidak menyetujui.
6. Penilai diberi petunjuk bagaimana melakukan penilaian secara tepat, sistematis dan tidak bias.
7. Membuat keputusan kepegawaian diberi informasi tentang hasil-hasil penilaian.

2.1.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi pemerintahan tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. kinerja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagaimana yang dikemukakan oleh Keith Davis (1996).

1. Faktor Kemampuan Ability Secara psikologis, kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality knowledge skill. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam

menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi (Motivation), Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja situation dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif pro terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikir negatif kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2.1.5. Indikator Kinerja

Hatry (1999) mendefinisikan indikator kinerja sebagai ukuran numerik spesifik untuk tiap aspek kinerja, output atau outcome. Prestasi/kinerja organisasi ditentukan berdasarkan tingkat ketercapaian indikator tersebut. Palmer (1993), menyebutkan kriteria indikator kinerja yang baik, yang menjamin terciptanya hasil pengukuran kinerja yang tepat, yaitu:

1. Spesifik, sederhana, jelas, mudah dipahami, tidak memungkinkan kesalahan interpretasi, serta tidak bias (*clarity*);
2. Relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai
3. Terukur objektif (kuantitatif dan kualitatif);
4. Dapat diterapkan konsisten (*consistency*), tapi tetap fleksibel dan sensitif pada perubahan lingkungan atau penyesuaian pelaksanaan dan hasil kegiatan (*contingency*);
5. Dapat dicapai (*feasibility*), masih dalam kendali manajemen (*controllability*), menjadi indikator kunci/penting (*boundedness*), berguna untuk menunjukkan *keberhasilan input, output, outcome, benefit dan impact*;
6. Memungkinkan perbandingan antarorganisasi (*comparability*);
7. Efektif (data/informasi untuk penetapan indikator kinerja dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia);

8. Komprehensif mencakup aspek perilaku untuk pengambilan putusan managerial (comprehensiveness);
9. Ditetapkan sesuai tren, mempertimbangkan putusan ahli atau kinerja tahun sebelumnya, dan bisa berupa indikator pengganti (surrogate) jika indikator yang tepat tidak tersedia.

Pengukuran terhadap kinerja didapat dari : atasan langsung, penanggung jawab, dan rekan kerja menurut Becker dan Kimoski (1989) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas pekerjaan
2. Kuantitas pekerjaan
3. Sikap
4. Kerjasama
5. Komunikasi
6. Kinerja keseluruhan

Menurut Koopmans et al. (2014), faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penilaian kinerja meliputi:

- a. Kinerja tugas, mengacu pada kemampuan seorang karyawan melakukan tugas-tugas pekerjaan yang utama, yaitu mencakup kualitas kerja, perencanaan dan pengorganisasian tugas, berorientasi pada hasil, membuat skala prioritas, dan bekerja secara efisien.
- b. Kinerja kontekstual, mengacu pada perilaku karyawan yang mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis dimana tugas-tugas pekerjaan sental dilakukan, misalnya bertanggung jawab terhadap pekerjaan, kreatif, memiliki inisiatif, senang mengambil pekerjaan yang menantang, berkomunikasi secara efektif, mampu bekerja sama, dan mau menerima dan belajar dari orang lain.
- c. Perilaku kerja kontraproduktif, mengacu pada perilaku yang berbahaya bagi kelangsungan organisasi, misalnya melakukan hal-hal yang merugikan rekan kerja dan atasan, dan sengaja membuat kesalahan.

Berdasarkan beberapa indikator di atas di dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Koopmans (2014).

2.2. Kepemimpinan Otentik

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan ujung tombak organisasi dalam mengarahkan dan mendayagunakan orang untuk kepentingan atau tujuan organisasi. Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, mempengaruhi, atau mengendalikan pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain.

George R. Terry (1972) mengartikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2015: 410) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Sedangkan menurut (Newstrom, 2011) Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran.

2.2.2. Pengertian Kepemimpinan Otentik

Walumbwa (2008) juga menegaskan bahwa kepemimpinan otentik merupakan pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan meningkatkan kapasitas psikologis positif dan iklim etis yang positif, untuk mendorong kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional dari para pemimpin yang bekerja dengan pengikut, mendorong pengembangan diri yang positif.

Yukl (2015) menyatakan bahwa nilai inti dari kepemimpinan otentik yaitu memotivasi mereka sendiri untuk melakukan apa yang benar dan adil bagi pengikut, menciptakan jenis hubungan dengan pengikut yang mencakup rasa

saling percaya yang tinggi, komunikasi terbuka dan jujur, memiliki tujuan bersama yang bernilai positif.

Alavi et al (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan otentik (Avolions et al, 2004; Gardner et al, 2011) memiliki bakat, terutama untuk penyesuaian multifaset suatu organisasi karena efisiensi untuk membawa perubahan dengan beberapa metode dalam perkembangan organisasi. Lebih lanjut, menurut Avolio et al (2004), para pemimpin otentik telah mencapai tingkat keaslian yang tinggi dalam identitas diri mereka sehingga mereka menerapkan keyakinan mereka yang kuat terhadap serangkaian nilai sementara secara nyata berbaur dengan orang lain. Dikatakan bahwa kepemimpinan otentik merangsang beberapa cara motivasi dan pembelajaran pada pengikut selama proses perubahan, yang membantu pelaksanaan perubahan yang efektif. (Alavi and Gill, 2016).

Menurut Amjad Ali et al (2021) Kepemimpinan autentik mencakup empat faktor yaitu : kesadaran diri, pemrosesan yang seimbang, moralitas yang terinternalisasi, dan transparansi hubungan.

1. Bagian pertama dari kepemimpinan adalah kesadaran diri, yang menjelaskan supremasi dan batas-batas pemimpin dan pengikut. Ini menggambarkan bagaimana pengikut memahami kekuatan dan kelemahan mereka, dan bagaimana mereka menggunakan kelemahan mereka untuk mempengaruhi pengikut organisasi mereka.
2. Bagian kedua adalah proses penyeimbangan, yang meliputi proses menilai semua data yang relevan dan memeriksanya sebelum mencapai suatu kesimpulan.
3. Elemen ketiga adalah etika yang digunakan; itu berarti latar belakang manajemen yang positif, bantuan yang solid, dan kualifikasi untuk kepemimpinan sejati untuk memandu nilai-nilai dan prinsip-prinsip dasar yang layak.
4. Bagian terakhir adalah transparansi hubungan, yang mencakup kesetaraan dan kebaikan pemimpin dalam distribusi informasi dan emosi.

Dari beberapa pendapat ahli diatas bahwa kepemimpinan otentik adalah kepemimpinan yang berfokus pada penyelarasan karakter seseorang dengan nilai yang ada di dalam kelompok atau organisasi agar berjalan secara efektif.

2.2.3. Karakteristik Kepemimpinan Otentik

Mengutip Kruse (2013), terdapat beberapa konsep kepemimpinan otentik dengan karakteristik sebagai berikut;

1. *Authentic leaders are self-aware and genuine.* Pemimpin-pemimpin yang otentik adalah individu yang mengaktualisasikan dirinya dengan memiliki self-awareness (kesadaran diri). Mereka mengetahui kekuatan dan kelemahan pada diri mereka sendiri dan emosi mereka. mereka juga tidak berperilaku berbeda di berbagai kondisi, dengan kata lain mereka menjadi diri mereka di hadapan para pengikutnya. Mereka juga tidak takut untuk terlihat lemah dengan mengakui kesalahan yang pernah dilakukan dan kegagalan yang pernah mereka alami.
2. *Authentic leaders are mission driven and focused on results.* Mereka mampu menempatkan misi-misi untuk mencapai tujuan orang banyak atau organisasi di atas tujuan pribadi. Mereka melakukan pekerjaan mereka untuk mencapai hasil bukan untuk kekuasaan, ego dan keinginan materi pribadi.
3. *Authentic leaders lead with their heart.* Mereka tidak takut untuk menunjukkan emosi-emosi yang mereka miliki, kerentanan mereka terhadap karyawan. Namun bukan berarti mereka “lembek”, akan tetapi dapat mengkomunikasikan apa yang dirasakan dengan tata cara yang tepat beserta empati.
4. *Authentic leaders focus on the longterm.* Mereka fokus untuk hasil jangka panjang, bersedia untuk membimbing setiap orang dan memelihara organisasi dengan sabar dan kerja keras karena mereka yakin dengan hasil yang akan bertahan untuk jangka waktu yang lama.

Karakteristik kepemimpinan otentik berikutnya dijelaskan oleh Shamir dan Eilam (2005), adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin otentik tidak menjalankan sebuah kepemimpinan yang palsu. Mereka tidak berpura-pura menjadi pemimpin hanya karena berada dalam posisi kepemimpinan tertentu. Dengan kata lain, ketika menjalankan peran kepemimpinan, pemimpin otentik menjadi diri sendiri.
2. Pemimpin otentik tidak mengambil peran kepemimpinan demi status, kehormatan, atau penghargaan pribadi lainnya. Sebaliknya, mereka memimpin dengan misi dan keyakinan. Mereka memiliki nilai-nilai dasar yang ingin dipromosikan agar bisa membuat perbedaan.
3. Proses yang dialami seorang pemimpin otentik untuk sampai pada keyakinan, nilai-nilai, misi, atau pemicu kepemimpinannya itu bukan imitasi. Keyakinan, nilai-nilai, atau misi tersebut mungkin saja mirip dengan konsep yang diajukan pemimpin lain. Tapi, seorang pemimpin otentik, mendapatkan semua itu melalui refleksi dari pengalaman pribadinya sendiri.
4. Pemimpin otentik selalu berbicara dan bertindak berdasarkan nilai-nilai dan keyakinannya. Bukan untuk menyenangkan “penonton”, mendapatkan popularitas, atau didorong oleh kepentingan politik yang sempit. Karena terdapat konsistensi antara nilai dan keyakinan dengan pernyataan dan tindakan, pemimpin otentik memiliki tingkat integritas personal yang tinggi.

2.2.4. Indikator Kepemimpinan Otentik

Aspek-aspek kepemimpinan otentik menurut Walumbwa (2008) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Self Awareness (Kesadaran Diri) Cara seseorang memandang dan memahami dirinya sendiri dari waktu ke waktu. Selain itu memahami akan kelebihan serta keruangan yang dimiliki.
2. Relational Transparency (Relasi yang Transparan) Persepsi pengikut terhadap perilaku pemimpin yang menampilkan dirinya secara —asli dalam

berinteraksi dengan orang lain, bukan pencitraan diri maupun pendistorsian diri.

3. **Balanced Processing** (pemrosesan yang seimbang) Menunjukkan seorang pemimpin yang secara obyektif menganalisis semua informasi dan data yang ada secara relevan sebelum mengambil keputusan.
4. **Internalized Moral Perspective** (Perspektif Moral yang Diinternalisasi) Merupakan gambaran bawahan terhadap atasan mengenai internalisasi dan regulasi diri, artinya adalah apabila atasan membuat suatu keputusan maka keputusan tersebut sesuai dengan regulasi diri atau tidak bertentangan dengan nilai moral yang dianutnya.

Sedangkan menurut Mazutis (2011) mengemukakan indikator kepemimpinan otentik yaitu sebagai berikut:

1. **Kewaspadaan Diri** Meningkatnya kewaspadaan diri adalah faktor perkembangan penting bagi pemimpin otentik. Dengan mengenali diri sendiri, pemimpin otentik memiliki pemahaman yang kuat seputar kediriannya sehingga menjadi pedoman mereka baik dalam setiap proses pengambilan keputusan maupun dalam perilaku kesehariannya. Kewaspadaan diri juga melibatkan kesadaran akan kekuatan diri, kelemahan diri, sebagai unsur-unsur yang saling bertolak belakang yang ada pada setiap manusia.
2. **Nilai Pemimpin otentik** akan melawan setiap tuntutan situasional serta sosial yang dianggap mencoba melemahkan nilai-nilai yang mereka miliki. Nilai juga menyediakan dasar bagi tindakan pemimpin dalam upaya penyesuaian mereka atas kebutuhan komunitas yang mereka pimpin. Nilai dipelajari lewat proses sosialisasi.
3. **Emosi Pemimpin otentik** juga memiliki kewaspadaan diri yang bersifat emosional. Semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang, semakin waspada mereka atas emosi tersebut sehingga dapat memahami pengaruhnya atas proses kognitif dan kemampuan pembuatan keputusannya. Kesadaran

diri seputar dimensi emosi seseorang merupakan prediktor kunci untuk membangun kepemimpinan yang efektif.

4. Tujuan pemimpin otentik berorientasi pada masa depan. Mereka secara terus-menerus berupaya mengembangkan baik dirinya maupun para pengikutnya. Tindakan pemimpin otentik diarahkan oleh motif-motif untuk menyempurnakan dirinya.

Berdasarkan beberapa indikator di atas di dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Walumbwa, dari beberapa penelitian terdahulu paling banyak yang di gunakan adalah indikator kepemimpinan otentik menurut Walumbwa dalam indikator tersebut terdapat unsur bahwa seorang pemimpin dapat memproses sesuatu dengan seimbang, hal ini sangat penting karena dalam mengelola perusahaan pemimpin harus bisa seimbang atau adil dalam mengambil keputusan.

2.3. Iklim Etika

2.3.1. Pengertian iklim Etika

Appelbaum dkk. (2005) mengembangkan praktik etika dalam organisasi dengan menyatakan bahwa iklim etika suatu organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap hubungan kerja dan membentuk perilaku yang baik karena iklim etika suatu organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma yang dapat membimbing karyawan dalam mengambil tindakan.

Menurut (Meltem Saygili et al, 2020) Iklim etika didefinisikan sebagai total kumulatif dari persepsi yang terkait dengan praktik dan perilaku umum yang diamati dan dipengaruhi oleh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

Menurut (Muhammad Azeem Qureshi et al, 2019), iklim kerja etis juga telah didefinisikan sebagai “persepsi yang berlaku tentang praktik dan prosedur organisasi yang khas yang memiliki komponen etis.

Iklm etis dalam suatu organisasi menunjukkan cara yang tepat untuk berperilaku dan karyawan mendapatkan pemahaman melalui proses sosialisasi selama periode waktu (Westermann-Behaylo, 2010). Selanjutnya, iklim etika secara negatif terkait dengan perilaku karyawan yang disfungsi seperti penyimpangan atau ketidaksopanan di tempat kerja dan secara positif terkait dengan hasil karyawan yang positif seperti kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Martin & Cullen, 2006).

Dari beberapa pendapat yang dirumuskan oleh para ahli mengenai pengertian iklim etika, dapat dirumuskan bahwa iklim etika adalah suatu persepsi atau pandangan yang berlaku dalam praktek dan prosedur organisasi yang memiliki konten etika.

2.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim etika

Menurut Victor dan Cullen (1988), Terdapat tiga faktor utama yang memungkinkan terciptanya iklim etika dalam perusahaan, yaitu:

1. faktor utama yang mendorong terciptanya iklim etika dalam suatu perusahaan yaitu yang pertama adalah budaya perusahaan yang baik.
2. Faktor kedua yang mendorong terciptanya iklim etika dalam suatu perusahaan adalah budaya organisasi yang berbasis kepercayaan.
3. Yang terakhir adalah manajemen hubungan karyawan.

Sedangkan Iklim etika dalam perusahaan dipengaruhi oleh adanya interaksi beberapa faktor, yaitu :

1. Faktor kepentingan diri sendiri,
2. Keuntungan perusahaan,
3. Pelaksanaan efisiensi,
4. Kepentingan kelompok.

2.3.3. Indikator iklim Etika

Dalam membentuk iklim etika suatu organisasi, Schwepker (2001) mengemukakan tiga komponen pembentuk yaitu:

1. Kode etik (Ethical codes)

Kode Etik Dapat diartikan pola aturan, tata cara, tanda, pedoman etis dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Kode etik merupakan pola aturan atau tata cara sebagai pedoman berperilaku (Schwepker, 2001). Sutisna (1986) mendefinisikan kode etik sebagai pedoman yang memaksa perilaku etis anggota profesi. Selanjutnya, menurut Ferrell dan Skinner (1988) perilaku etis ditemukan pada organisasi di mana kode etik di tetapkan dan ditegakkan. Dan ketika kode etik menjadi bagian aktif dari karyawan, mereka lebih cenderung membuat keputusan yang etis (Hegarty dan Sims, 1979).

2. Kebijakan Organisasi (Corporate Policy)

Sama halnya dengan kode etik, kebijakan organisasi juga mempengaruhi kesempatan bagi individu untuk berperilaku tidak etis dan berdampak pada iklim etika organisasi (Schwepker, 2001). Keputusan manajer untuk berperilaku etis atau tidak etis secara signifikan dipengaruhi oleh tujuan perusahaan dan kebijakan yang ditetapkan (Hegarty dan Sims, 1979). Sebagai contoh, karyawan bagian pembelian dilarang untuk menerima gratifikasi sebagai akibat dari kebijakan organisasi tertulis (Schwepker, 2001).

3. Penghargaan dan Sanksi (Reward and Punishment)

Terakhir dari tiga komponen yang membentuk iklim etika adalah penghargaan dan sanksi. Podsakoff (1982) menemukan bahwa disiplin yang sesuai dapat dihasilkan dari koreksi perilaku. Disiplin nyata atau bahkan ancaman sanksi, secara tidak langsung dapat mempengaruhi keputusan untuk berperilaku etis. Namun, tidak adanya hukuman dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berperilaku tidak etis.

Menurut Victor dan Cullen (1987), iklim etika diukur dengan menggunakan sembilan indikator. Indikator tersebut antara lain adalah : kepentingan pribadi, keuntungan perusahaan, efisiensi, persahabatan, kepentingan tim, tanggung jawab sosial, moralitas pribadi, aturan perusahaan, prosedur dan hukum, dan kode profesional.

Menurut Wimbush dan shepard (1994) menyampaikan bahwa “ethical climate is a multi-dimensional construct which is manifested in organizations”. Empat dimensi dalam iklim etika yaitu caring, independence, law and rules. Lebih jauh Shacklock (2011) menjelaskan dimensi etika di sektor publik yaitu hukum dan aturan, kepedulian, kemandirian, instrumental and efisiensi.

Sedangkan menurut Anke Arnaud (2010), iklim etika terdapat enam komponen, yaitu Kepekaan moral kolektif (Norma Kesadaran Moral), Sensitivitas Moral Kolektif (Norma Kepedulian Empati), Penilaian Moral Kolektif (Fokus pada Diri Sendiri) dan Penilaian Moral Kolektif (Fokus pada Orang Lain).

Ke empat dimensi tersebut berinteraksi satu dengan lainnya membentuk iklim secara keseluruhan. Berdasarkan beberapa indikator di atas di dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Anke Arnaud (2010). Hasil pengukuran dengan menggunakan ke empat dimensi ini dapat menunjukkan suatu dimensi dalam organisasi yang memerlukan perhatian atau perubahan.

2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Rekapitulasi Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Amjad Ali et al (2021)	The Effect Of Authentic Leadership On Employee Performance: A Moderating Role	Authentic Leadership, Employee Performance, Islamic Work Ethics	Kepemimpinan autentik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, Etika kerja Islami berpengaruh

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
		Of Islamic Work Ethics		signifikan terhadap kinerja pegawai, dan Ada pengaruh moderasi yang signifikan dari Etika kerja Islami pada hubungan antara kepemimpinan otentik dan kinerja pegawai.
2	Muhammad Azeem Qureshi and Masood Hassan (2019)	Authentic Leadership, Ethical Climate and Workplace Incivility : How Authentic Leadership Prevents Deviant Work Behavior A Case From Pakistan	Authentic Leadership, Ethical Climate, Workplace Incivility	Kepemimpinan otentik secara negatif mempengaruhi ketidaksopanan di tempat kerja, Kepemimpinan otentik memprediksi persepsi iklim etika di antara bawahan, iklim etika secara negatif mempengaruhi ketidaksopanan di tempat kerja, hubungan antara kepemimpinan otentik dan ketidak sopanan di tempat kerja di mediasi oleh iklim etika.
3	Chenjing Gan, et al (2019)	Unethical peer behavior and employee performance: a moderated mediation model of deontic justice and ethical climate	Unethical peer behavior, employee performance, deontic justice, ethical climate	Perilaku rekan kerja yang tidak etis berhubungan negatif dengan kinerja karyawan, Keadilan deontik memediasi hubungan negatif antara perilaku rekan kerja yang tidak etis dan kinerja karyawan. Perilaku rekan kerja yang tidak etis menurunkan keadilan deontik karyawan, dan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
				keadilan deontik karyawan menurunkan kinerja karyawan, Iklim etis memoderasi hubungan negatif antara perilaku rekan kerja yang tidak etis dan keadilan deontik karyawan sehingga hubungan ini lebih kuat ketika iklim etis lebih kuat, dan Hubungan tidak langsung antara perilaku rekan kerja yang tidak etis dan kinerja karyawan melalui keadilan deontik bergantung pada iklim etika, sehingga hubungan tidak langsung ini lebih kuat ketika iklim etika lebih kuat.
4	Chrisantus N. et al (2019)	Empowerment behavior dimension of ethical leadership and organizational commitment: The moderating effect of ethical climate	Employee Commitment, Empowerment behavior dimension, Ethical Leadership, ethical climate.	Penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara Pengaruh dimensi perilaku pemberdayaan terhadap komitmen karyawan, Moderasi iklim etis dari dimensi perilaku pemberdayaan kepemimpinan etis dan komitmen karyawan.
5	Hardian et all 2021	Hardian Pratama, Rr Erlina, and Habibullah Jimad	QWL,Stres Kerja dan Knerja	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
		2021 “Effect Of Quality Of Work Life And Work Stress On Employee Performance Through Organizational Commitments As Intervening Variables At The Branch Offices Of Pt. Bank West Java And Banten. Tbk In SumateraInternati onal Journal of Environmental, Sustainability, and Social Sciences ISSN 2720-9644 (Print); ISSN 2721-0871 (Online) https://Journalkeberlanjutan.Com/Index.Php/Ijesss ” 9644: 172–80.	karaywan dan Komitmen organisasi	terhadap kinerja karyawan, dapat diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Jawa Barat dan Banten Tbk, dapat diartikan bahwa dalam penelitian ini hipotesis pertama terdukung. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, dapat diartikan bahwa berkurangnya stres kerja akan meningkatkan kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini hipotesis kedua terdukung. Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, dapat diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen karyawan, dapat dikatakan dalam penelitian ini hipotesis ketiga terdukung. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dapat diartikan bahwa berkurangnya stres kerja akan meningkatkan komitmen organisasi,

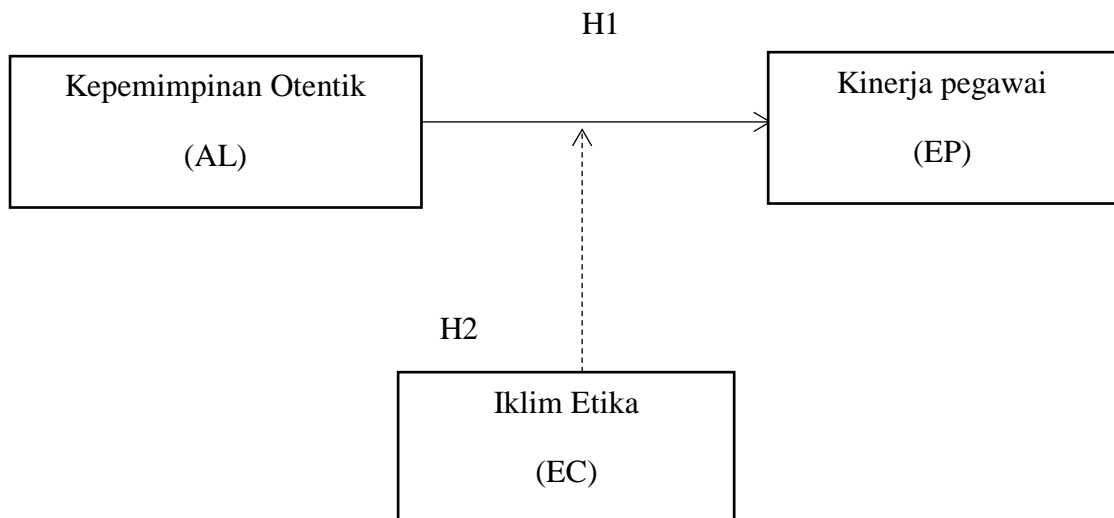
No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
				yang dapat diartikan hipotesis keempat terdukung. Kualitas kehidupan kerja melalui komitmen organisasional positif signifikan terhadap kinerja pegawai dapat diartikan bahwa kualitas hidup yang tinggi akan mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasional, maka dapat dikatakan hipotesis kelima terdukung. Stres kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya jika stres kerja dikurangi maka akan meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, yang dapat diartikan hipotesis keenam terdukung.
6	Anum Laraib, Shujahat Haider Hashmi (2018)	An Empirical Study to Examine the Relation of Authentic Leadership on Employee Performance; Moderating Role of Intrinsic Motivation	Authentic leadership, employee performance, intrinsic motivation	Kepemimpinan autentik berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai, Motivasi intrinsik memoderasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan kinerja karyawan.
7	Amro Alzghoul et al (2018)	Knowledge management, workplace	Performance, Creativity, Jordan, Knowledge management,	Kepemimpinan otentik mempengaruhi iklim tempat kerja, Kepemimpinan otentik mempengaruhi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
		climate, creativity and performance The role of authentic leadership	Authentic leadership, Workplace climate	keaktivitas karyawan, Kepemimpinan otentik mempengaruhi kinerja karyawan, Iklim tempat kerja yang menguntungkan akan mempengaruhi kreativitas karyawan, iklim tempat kerja yang menguntungkan akan mempengaruhi kinerja karyawan, Iklim tempat kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan dan Iklim tempat kerja akan memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan kinerja karyawan.

Sumber : Jurnal Jurnal acuan dalam penulisan

2.5. Kerangka Pemikiran

Dalam Penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai melalui iklim etika sebagai variabel moderasi, dapat dilihat kepemimpinan otentik (AL) berpengaruh langsung terhadap (EP) kinerja pegawai, selanjutnya Iklim Etika (EC) ialah variabel eksogen dan sekaligus variabel moderasi, variabel moderasi ialah untuk mengukur lemah atau kuatnya pengaruh langsung dari variabel eksogen ke variabel terikat, selanjutnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini pengaruh langsung kepemimpinan otentik terhadap iklim etika dan iklim etika berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, selanjutnya mengukur tingkat kuat atau lemahnya pengaruh dari kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pekerjaan mengacu pada "tingkat produktivitas seorang karyawan individu, relatif terhadap rekan-rekannya, pada beberapa perilaku dan hasil yang berhubungan dengan pekerjaan. Kepemimpinan otentik lebih fokus pada kemajuan positif (Jensen dan Luthans, 2006). Avolio dkk. (2004) Pemrosesan Kepemimpinan otentik yang seimbang dan transparansi relasional meningkatkan kepercayaan antar karyawan, sehingga menanamkan keamanan emosional di antara karyawan. Berdasarkan karakteristiknya, Kepemimpinan otentik harus cocok untuk merangsang iklim kerja, berbagi pengetahuan dan kinerja. Menggunakan mekanisme kesadaran diri, Kepemimpinan otentik mampu mengidentifikasi dan meneliti kondisi mental individu sendiri melalui introspeksi; mereka juga menerima diri mereka apa adanya (Cerne et al.,2013). Proses kesadaran diri ini meningkatkan rasa percaya diri Kepemimpinan otentik, yang kemudian diproyeksikan ke dalam pola pikir karyawan. Patterson (1999) berpendapat bahwa kepercayaan diri merupakan prasyarat untuk perilaku kreatif yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pekerjaan. Kepemimpinan otentik

menanamkan emosi positif dengan menciptakan koordinasi atmosfer yang positif, mendukung, adil dan transparan sehingga menghasilkan kinerja yang baik dan kreativitas yang lebih tinggi (Rego et al., 2014).

Menurut Javaid et al. (2018), kepemimpinan otentik adalah kombinasi dari kapasitas positif seorang pemimpin. Zeb et al. (2019) menyoroti aspek penting lain dari kepemimpinan otentik - proses identifikasi individu pekerja dengan pemimpin. George dan Zhou (2007), kepemimpinan otentik adalah cara yang baik untuk mencapai hasil jangka panjang dan untuk memotivasi pemikiran kreatif, komitmen afektif dan kinerja. Avolio dan Gardner (2005) dan George (2003) Kepemimpinan otentik merupakan faktor penting organisasi, dan menumbuhkan kepercayaan antar pegawai dan iklim kerja sosial antara atasan dan karyawan. kepemimpinan otentik adalah instrumen dari sifat-sifat tertentu, yang meningkatkan kreativitas dan kinerja pegawai. (Karatepeand Aga, 2013; Leroy et al., 2012; Rod dan Ashill, 2009). Selain itu, Mazutis dan Slawinski (2008) kepemimpinan otentik merupakan faktor pembudidaya utama untuk merancang lingkungan kerja yang positif dan mempertahankan pembelajaran dalam anggota. Hasil penelitian Alzghoul Amro et al, (2018) memberikan hasil bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H1 : Kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.5.2. Pengaruh Kepemimpinan otentik terhadap Kinerja Pegawai dan iklim etika sebagai variabel moderasi

kepemimpinan otentik adalah faktor yang mempengaruhi untuk menumbuhkan iklim etika (Nelson et al., 2014; Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2005). Iklim etis mengurangi kecenderungan untuk membuat pilihan yang tidak etis di tempat kerja dan kepemimpinan dapat melakukannya dengan menunjukkan perilaku etis dan mengimplementasikan kode etik dalam suatu organisasi (Schwepker, Ferrell, & Ingram, 1997). Kepemimpinan otentik dan iklim etika memiliki timbal balik sedemikian rupa sehingga kepemimpinan

otentik mendorong iklim etis dan hasil iklim etika dalam perilaku otentik oleh pengikut (Gardner et al., 2005). Temuan penelitian ini menyiratkan bahwa para pemimpin otentik menetapkan sistem nilai yang kuat dan standar etika yang membantu mereka dalam membangun iklim etika. Kepemimpinan otentik dan iklim etika mengurangi terjadinya ketidaksopanan di tempat kerja; perilaku yang menyimpang, ofensif, kasar dan tidak sopan. Namun, efek tidak langsung dari kepemimpinan otentik dalam mengurangi ketidakselaan di tempat kerja adalah signifikan tetapi parsial, menunjukkan efek negatif langsung yang kuat dari praktik kepemimpinan otentik pada ketidaksopanan di tempat kerja yang menyiratkan rembahan tanggapan positif dari perilaku otentik yang, sebagai konsekuensinya, mendukung peran tersebut. Teori pertukaran pemimpin-anggota. Ini juga menyiratkan bahwa karyawan melepaskan diri dari ketidaksopanan di tempat kerja dengan mempertimbangkan para pemimpin otentik sebagai panutan yang kredibel yang semakin memperkuat peran teori pembelajaran sosial. Oleh karena itu dirangkum bahwa organisasi dengan pengalaman kepemimpinan otentik menurun insidilitas tempat kerja dan meningkatkan iklim etika, memastikan lingkungan kerja yang positif, mendukung dan harmonis.

Menurut Appelbaum et al. (2005), iklim etika memberikan kontribusi terhadap hubungan kerja secara signifikan. Hal tersebut mengarahkan karyawan untuk berperilaku baik karena iklim etika merupakan seperangkat nilai dan norma yang dapat memandu karyawan dalam mengambil tindakan. Iklim etika dalam suatu organisasi juga sangat menentukan bagaimana karyawan berperilaku dalam organisasi sebagai individu. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa individu tidak merespon secara langsung terhadap lingkungan kerja mereka, tetapi mereka terlibat dalam proses akal sehat, di mana mereka merasakan dan menginterpretasikan lingkungan kerja mereka (Campbell dkk. 1970). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kia et al. (2019) menunjukkan bahwa iklim etika memiliki pengaruh yang signifikan dan langsung terhadap kinerja in-role karyawan. Iklim etika terkait dengan perilaku etis individu yang ada di dalam organisasi yakni menyiratkan individu dalam organisasi untuk bekerjasama dan cenderung peduli antar satu sama lain serta memberikan yang terbaik bagi

perusahaan sehingga dapat memperkuat reputasi dan hubungan jangka panjang antara individu dalam organisasi. Hal tersebut muncul dalam tipe iklim etika yakni team play yang merupakan perilaku tentang kerjasama individu-individu dalam organisasi yang terlibat dalam kelompok atau tim sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal.

Kepemimpinan otentik adalah pendekatan terhadap kepemimpinan yang menekankan pentingnya membangun legitimasi pemimpin melalui hubungan yang jujur dengan pengikut, yang menghargai masukan mereka, dan dibangun di atas landasan etika. (Gardner & Carlson, 2015). karakteristik kepemimpinan otentik yang bisa dilihat dari karakter pemimpin yang mengetahui dan memahami diri mereka sendiri, yang mendukung dan bertindak secara konsisten dengan nilai-nilai etika tingkat tinggi, dan yang memberdayakan dan menginspirasi orang lain dengan keterbukaan dan keaslian mereka. Demikian pula, menerapkan iklim etika yang efektif dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Iklim etika juga dapat meningkatkan keunggulan dan kinerja karyawan dan organisasi mereka.

Dalam penelitian ini akan difokuskan pada tiga faktor, yaitu kepemimpinan otentik (X), dan iklim etika (M), dan kinerja pegawai sebagai (variabel terikat/Y). dari penelitian terdahulu dan uraian yang telah dipaparkan diatas, maka dapat dipahami bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, hipotesis yang sesuai dengan penelitian ini adalah

H2 : Iklim etika memoderasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung

Berikut ini dikemukakan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini untuk memahami fenomena kepemimpinan pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung, khususnya tentang pengaruh kepemimpinan otentik dengan iklim etika sebagai variabel moderasi terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan suatu penyelidikan yang sistematis untuk meningkatkan sejumlah pengetahuan. Tujuan utama dari penelitian adalah untuk memecahkan masalah yang ditetapkan sebelumnya. Dalam menetapkan masalah harus dilakukan secara objektif, rasional dan menghindarkan pemikiran yang mengada-ada. Dalam bab ini akan dibahas tentang populasi, variabel penelitian, metode pengumpulan data, dan analisis data.

3.2. Populasi

Populasi adalah seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang diinginkan peneliti untuk diselidiki (Bougie dan Sekaran, 2016: 236). Jadi populasi dapat diartikan sebagai sekumpulan obyek penelitian yang mempunyai kesamaan tertentu untuk dapat diamati. Dalam penelitian ini populasinya adalah semua pegawai atau staf yang bekerja di Perguruan Tinggi Negeri di Bandar Lampung berjumlah 4026 orang pegawai. Terdapat tiga Perguruan Tinggi Negeri yang di naungi oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yaitu Politeknik Negeri Lampung, Institut Teknologi Sumatera (ITERA) dan Universitas Lampung. Sedangkan, Universitas Negeri Islam (UIN) berada di bawah naungan Kementerian Agama. Peneliti hanya melakukan penelitian di tempat tiga Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung.

Tabel 3.1 Data Jumlah Pegawai Berdasarkan Perguruan Tinggi

No.	Unit kerja	Jumlah
1	Politeknik Negeri Lampung	543
2	Institut Teknologi Sumatera	1016
3	Universitas Lampung	2467
	Jumlah	4026

Sumber: Data Pegawai Perguruan Tinggi Negeri, 2022

3.3. Sampel Penelitian

Sampel penelitian adalah bagian yang mewakili populasi untuk diteliti, menurut Bougie dan Sekaran (2016) sampel adalah subkelompok atau himpunan bagian dari populasi. Ukuran sampel diambil dengan menggunakan Rumus Hair. Rumus Hair digunakan karena ukuran populasi yang belum diketahui dengan pasti. Menurut Hair et al., (2010) sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Sehingga disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah 5-10 observasi untuk setiap parameter yang diestimasi. Jadi, dengan jumlah indikator sebanyak 56 buah dikali 5. Jadi, melalui perhitungan berdasarkan rumus tersebut, didapat jumlah sampel dari penelitian ini adalah sebesar 280 orang yang berasal dari pegawai masing – masing Perguruan Tinggi Negeri yang ada di Bandar Lampung.

3.4. Data dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam melakukan penelitian ini di peroleh baik dalam bentuk data primer maupun data sekunder.

3.4.1. Data Primer

Data Primer yaitu data yang dikumpulkan dari tangan pertama untuk analisis selanjutnya untuk menemukan solusi dari masalah yang diteliti (Bougie dan Sekaran, 2016). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Jenis data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis adalah data primer yang diperoleh dari pegawai di lingkup Universitas

Teknik distribusi kuesioner dilakukan dengan bertatap muka secara langsung, sekaligus melakukan wawancara singkat tentang data-data yang mungkin mendukung dan memperkuat proses pengambilan data dalam penelitian.

b. Wawancara

Selain metode kuesioner, juga digunakan metode wawancara untuk mendukung akurasi dan kelengkapan kuesioner yang tersebar. Menurut Bougie dan Sekaran (2016) Wawancara adalah percakapan terarah dan terarah antara dua orang atau lebih. Wawancara juga digunakan untuk memperluas cakrawala peneliti tentang data-data lain yang tidak terformulasi dalam kuesioner, namun akan memiliki implikasi strategis bagi Universitas Lampung, sehingga layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Selain itu, wawancara juga digunakan untuk melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2014), dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini metode dokumentasi untuk mengetahui jumlah pegawai dan laporan kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandar Lampung.

3.6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional/variabel penelitian menurut Sugiyono (2012) adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional merupakan uraian dari konsep yang sudah dirumuskan dalam bentuk indikator-indikator. Adapun definisi operasional penelitian yaitu untuk mempermudah pemahaman tentang pengukuran atas variabel-variabel dalam penelitian ini, maka dapat dibentuk dalam matrik operasional variabel penelitian. Dapat dilihat pada table 3.2. berikut ini :

Table 3.2. Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian.

Variabel	Definisi	Dimensi	Skala
Kepemimpinan otentik (AL)	pendekatan terhadap kepemimpinan yang menekankan pentingnya membangun legitimasi pemimpin melalui hubungan yang jujur dengan pengikut, yang menghargai masukan mereka, dan dibangun di atas landasan etika. (Gardner & Carlson, 2015).	1. Self Awareness (Kesadaran Diri) 2. Relational Transparency (Relasi yang Transparan) 3. Balanced Processing (pemrosesan yang seimbang) 4. Internalized Moral Perspective (Perspektif Moral yang Diinternalisasi) Walumbwa (2008)	Likert
Kinerja Pegawai (AL)	Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan kualitas, efisiensi, dan keefektifan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Gibson et al. 2006).	1. Kinerja tugas 2. Kinerja Kontekstual 3. Perilaku kerja kontraproduktif (Koopmans, 2014)	Likert
Iklm etika (EC)	Menurut (Meltem Saygili et al, 2020) iklim etika didefinisikan sebagai total kumulatif dari persepsi yang terkait dengan praktik dan perilaku umum yang diamati dan	1. Kepekaan moral kolektif (Norma Kesadaran Moral), 2. Sensitivitas Moral Kolektif (Norma Kepedulian Empati), 3. Penilaian Moral	Likert

Variabel	Definisi	Dimensi	Skala
	dipengaruhi oleh anggota organisasi dalam pengambilan keputusan organisasi.	oleh organisasi proses dalam	Kolektif (Fokus pada Diri Sendiri) 4. Penilaian Moral Kolektif (Fokus pada Orang Lain) Anke Arnaud (2010)

Sumber : Kerangka Pemikiran

Teknik skala likert akan digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang di ukur menjadi subvariabel, kemudian dijabarkan menjadi komponen-komponen yang terukur, ini kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk penyusunan item instrumen yang dapat berupa pertanyaan yang kemudian di jawab oleh responden, jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Berikut contoh tabel skala likert :

Table 3.3. Tabel Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.7. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, melalui program SPSS 24. Teknik analisis regresi linier berganda memungkinkan peneliti menguji hubungan kausalitas variabel dependent (variabel terikat) dengan variabel independent (variabel bebas). Adapun alat uji dalam pengolahan data pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas data, dan MRA (Moderated Regression Analysis).

3.7.1. Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Analisis faktor menunjukkan bahwa dengan signifikansi 0,05 dan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) serta Measure of Sampling Adequacy (MSA) minimal 0,5 dinyatakan valid dan sampel bisa diteliti lebih lanjut (Bilson, 2005). Validitas adalah ukuran kemampuan suatu instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Dengan kata lain, suatu instrumen penelitian dikatakan valid apabila terbukti dapat mengukur variabel penelitian. Uji validitas yang akan dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor, yaitu alat analisis statistik yang dipergunakan untuk mereduksi faktor - faktor yang mempengaruhi suatu variabel menjadi beberapa set indikator saja, tanpa kehilangan informasi yang berarti. Analisis faktor dapat digunakan untuk menguji validitas suatu rangkaian kuesioner. Sebagai gambaran, jika suatu indikator tidak mengelompok kepada variabelnya, tetapi malah mengelompok ke variabel yang lain, berarti indikator tersebut tidak valid.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sesuatu instrumen yang dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius atau mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrument yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya. Apabila datanya benar-benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keandalan (dapat dipercaya). Menurut Bougie dan Sekaran (2016), Reliabilitas mengacu pada konsistensi pengamatan, biasanya apakah dua (atau lebih) pengamat, atau pengamat yang sama pada kesempatan terpisah, mengamati peristiwa yang sama mencapai hasil yang sama. Jadi reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan bila alat ukur tersebut digunakan dua

kali untuk mengukur gejala yang sama, maka hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang reliabel. Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relative konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal dan reliabel. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula alfa cronbach (koefisien alfa cronbach), dimana secara umum yang dianggap reliabel (andal) apabila nilai alfa cronbachnya > 0,7. Alat untuk mengukur reliabilitas adalah dengan rumus Alpha.

Rumus (Suharsimi, 2006) :

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan :

r_{11} : Reliabilitas instrumen

$\sum \sigma^2_t$: Skor tiap – tiap item

n : Banyaknya butir soal

σ^2_t : Varians total

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach untuk menunjukkan stabilitas dan konsistensi alat ukur. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,70.

3.8. Uji Hipotesis Moderasi

Penelitian ini juga menggunakan uji hipotesis. Data diperoleh dari hasil pengumpulan data di atas dapat diproses sesuai dengan jenis data kemudian disajikan dalam bentuk tabel dan angka metode statistik sebagai berikut :

3.8.1. Uji Moderasi

Uji interaksi atau sering di sebut dengan Moderated Regression Analysis (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda di mana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi. Analisis MRA ini selain untuk

melihat apakah ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat juga untuk melihat apakah dengan diperhatikannya variabel moderasi dalam model, dapat meningkatkan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat atau malah sebaliknya. Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap variabel moderator dengan melakukan regresi terhadap persamaan berikut :

$$Y = b_0 + b_1X + b_2M + b_3X*M$$

Hasil SEM persamaan-persamaan di atas dapat terjadi beberapa kemungkinan sebagai berikut :

1. Jika variabel moderator (M) tidak berinteraksi dengan variabel predictor / independen (X) namun berhubungan dengan variabel criterion / dependen (Y). Maka variabel M tersebut bukanlah variabel moderator melainkan merupakan variabel intervening atau variabel independen.
2. Jika variabel moderator (M) tidak berinteraksi dengan variabel independen (X) dan juga tidak berhubungan dengan variabel dependen (Y) maka variabel M merupakan variabel moderator homologizer.
3. Jika variabel moderator (M) berinteraksi dengan variabel (X) dan juga berhubungan signifikan dengan variabel dependen (Y) maka variabel M tersebut merupakan variabel quasi moderator (moderator semu). Hal ini karena variabel M tersebut dapat berlaku sebagai moderator juga sekaligus sebagai variabel independen.
4. Jika variabel moderator (M) berinteraksi dengan variabel independen (X) namun tidak berhubungan signifikan dengan variabel dependen (Y). Maka variabel M tersebut merupakan variabel pure moderator (moderator murni).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan olah data maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan otentik maka akan semakin baik pula kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi di Kota Bandar Lampung.
2. Kepemimpinan otentik jika dimoderasi oleh iklim etika tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang menyatakan iklim etika menguatkan pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja pegawai di tolak.

5.2. Saran

1. Mempertimbangkan semua pilihan dan pandangan-pandangan kontra sebelum melakukan serangkaian tindakan dengan pemikiran perencanaan yang baik dan mendiskusikan dengan terbuka.
2. Melakukan pengawasan atau kontrol yang tepat untuk mengurangi perilaku kerja kontra produktif dan pemberlakuan sanksi bagi pegawai yang terlibat perilaku kerja kontraproduktif sehingga penurunan produktifitas dapat dikurangi.
3. Meningkatkan kepedulian di sekitar tentang etika sesuai moralitas dan kejujuran, terutama atasan agar dapat memberikan contoh teladan atau panutan kepada bawahan, serta meningkatkan tanggung jawab dan menciptakan ketertiban kepada orang lain agar dapat berjalan dengan baik.

4. Bagi peneliti selanjutnya mungkin dapat mengaitkan kajian variabel kepemimpinan otantik yang dimoderasi oleh iklim etika dalam mempengaruhi kinerja pegawai dengan variabel – variabel lain yang kompatibel sehingga diharapkan dapat menjadi penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, Seyyed Babak and Gill, Carol, (2016). *Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Complex Change*. Journal of Leadership & Organizational Studies, Issue DOI: 10.1177/1548051816664681, pp. 1- 15.
- Alewine, C.T., 1992. *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Amjad Ali, Shahzad Mustaq, Muhammad Asif, Muhammad Qasim Maqbool, Umer Bin Khalid. (2021). *The Effect Of Authentic Leadership On Employee Performance: A Moderating Role Of Islamic Work Ethics*. Journal of Humanities & Social Sciences Reviews, 9(2), 185-194.
- Amro Alzghoul, Hamzah Elrehail, Okechukwu Lawrence Emeagwali, Mohammad K. Aishboul. (2018). *Knowledge management, workplace climate, creativity and performance The role of authentic leadership*. Journal of Workplace Learning.
- Anum Laraib, Shujahat Haider Hashmi. (2018). *An Empirical Study to Examine the Relation of Authentic Leadership on Employee Performance; Moderating Role of Intrinsic Motivation*. International Journal of Business Studies, 4(4), 137-145.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., and Lay, M. 2005. *The Relationship Of Ethical Climate To Deviant Workplace Behaviour*. Corporate Governance, 5(4), 4355.
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Arnaud, A. (2010), “*Conceptualizing and measuring ethical work climate*”, Business and Society, Vol. 49 No.2, pp. 345-358.
- Avolio, B.J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). *Unlocking the mask: A Look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*. Leadership Quarterly, 15(6), 801-823.

- Becker, T E & Klimoski, R J (1989). *A field Study of the relationship between the organizational feedback environment and performance*. Journal of Personnel Psychology Vol. 42.
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Bontis, N. and Serenko A. (2007). *'The Moderating Role of Human Capital Management Practices on Employee Capabilities'*. Journal of Knowledge Management: 11 (3), 31-51.
- Bougie, & Sekaran. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach (7th Ed.)*. New York: John Wiley & Sons.
- Campbell, JJ, Dunnette, MD, Lawler, EE, dan Weick, KE 1970. *Perilaku Manajerial, Kinerja, dan Efektivitas*. McGraw-Hill.
- Chenjing Gan, Linbo Yang, Weixiao Guo & Duanxu Wang (2019). *Unethical peer behavior and employee performance: a moderated mediation model of deontic justice and ethical climate*. Ethic & Behavior, 0(0), 1-16
- Chrisantus N. Ouma, George O. K'Aol and Damary Sikalieh. (2019) *Empowerment behavior dimension of ethical leadership and organizational commitment: The moderating effect of ethical climate*. IOSR Journal Of Business and Management, 5, 70-80.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (Eds.). (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (Vol. 3). Elsevier.
- George R. Terry. (1972). *Principless of Management*. Edisi Keenam. Richard D. Irwin Homewood. Illinois.
- Gibson L. J; Ivancevich M. J; Donnelly H. J. and Konopaske R. (2006). *Organization, Behaviour, Structure, Processes'*. McGraw Hill, International Edition (12ed): Pge 372.
- Hair et al. 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall.
- Hardian et al., 2021. *Effect Of Quality Of Work Life And Work Stress On Employee Performance Through Organizational Commitments As Intervening Variables At The Branch Offices Of Pt. Bank West Java And Banten*. Tbk In Sumatera International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Sciences. ISSN 2720-9644 (Print); ISSN 2721-0871 (Online) <https://Journalkeberlanjutan.Com/Index.Php/Ijesss> 9644: 172–80.

- Hatry, Harry P., 1999, *Performance Measurement, Getting Results, The Urban Institute Press*, Washington DC.
- Kia, N., Halvorsen, B., dan Bartram, T. 2019. *Timbal Etisership Dan Kinerja In-Role Karyawan: Peran Mediasi Identifikasi Organisasi, Orientasi Pelanggan, Iklim Layanan, Dan Iklim Etis*. *Tinjauan Personil*, 48(7), 1716–1733.
- Koopmans et al. 2014, *Construct Validity Of The Individual Work Performance Questionnaire*. *Jurnal Of Occupational And Environmental Medicine*: 2014, 56(3), 331-337.
- Kruse, Kevin (2013), What Is Authentic Leadership? <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership/#2953647edef7>
- Lau, PYY, Tong, JLYT, Lien, BYH, Hsu, YC, dan Chong, CL 2017. *Iklim Kerja Etis, Komitmen Karyawan Dan Kinerja Layanan Pelanggan Proaktif: Uji Pengaruh Mediasi Politik Organisasi*. *Jurnal Ritel dan Layanan Konsumen*, 35 (Juli 2016), 20–26. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.004>.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). *Continuities and extensions of ethical climate theory: A metaanalytic review*. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175–194.
- Marwansyah dan Mukaram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.
- Mazutis, Daina. 2011. "Authentic Leadership" dalam W. Glenn Rowe and Laura Guerrero, eds., *Cases in Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meltem Saygili, Özlem Özer & Pınar Öke Karakaya (2020). *Paternalistic Leadership, Ethical Climate and Performance in Health Staff*, *Hospital Topics*, 98:1, 26-35. DOI: 10.1080/00185868.2020.1726848
- Milkovich dan Boudreau, 1997. *Performance Management*. Alih Bahasa: Surya Drama, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Muhammad Azeem Qureshi and Masood Hassan. (2019). *Authentic Leadership, Ethical Climate & Workplace Incivility: How Authentic Leadership Prevents Deviant Work Behavior-A Case from Pakistan*, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol (12), Issue (1), 2019, pp. 144-163.
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. 1990. *Human Resource Management 4th Edition*. USA: Allyn and Bacon.

- Monteiro, F., Leite, C., & Rocha, C. (2019). Ethical education as a pillar of the future role of higher education: Analysing its presence in the curricula of engineering courses. *Futures*, 111, 168–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.02.004>
- Newstrom, John W. 2011. *Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work*. McGraw Hill Companies, New York.
- Palmer, Anna J., 1993, *Performance Measurement in Local Government*, *Public Money & Management*, 31-36. <https://doi.org/10.106/j.leaqua.2003.12.005>.
- Robbins & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- Schwepker, C. H. (2001). *Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce*. *Journal of Business Research*, 54(1), 39–52.
- Shacklock., A et al. (2011). *Dimensions and Types of Ethical Climate within Public Sector Human Resource Management*. *Journal of New Business Ideas & Trends* 9(1), pp. 5166. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2351-0>
- Shamir, Boas, and Galit Eilam. "What's Your Story? A Life Stories Approach to Authentic Leadership Development." *Journal The Leadership Quarterly* 16 (2005).
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta.
- Sulistiyani, Teguh, Ambar. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Stufflebeam, D. L. (2007). *Evaluation theory, models and application*. ASA: Willey.
- Supardi. 2005. *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UII Press.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). *A theory and measure of ethical climate in organizations*. *Research in corporate social performance and policy*, 9(1), 51–71.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. *Journal of management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal. Management*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.
- Westermann-Behaylo, M. (2010). *The relationship between corporate ethical climate and stakeholder management* (The George Washington University). Retrieved from <http://gradworks.umi.com/33/96/3396803.html>
- Wimbush.,J.C dan Shepard .,J.M. (1994). *Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to Journal of Business Ethics*; 13, 8; hlm. 637-647.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi ketujuh. Jakarta: PT. Indeks.
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2021). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0>