

## Kepemimpinan Etis, Apa Itu dan Mengapa Itu Penting?

**Viona Rahmawati Jubaidah**  
Universitas Sahid Surakarta  
Email: [rahmawativiona5@gmail.com](mailto:rahmawativiona5@gmail.com)

**Anniez Rachmawati Musslifah**  
Universitas Sahid Surakarta  
Email: [anniez@usahidsolo.ac.id](mailto:anniez@usahidsolo.ac.id)

Alamat: Jl. Adi Sucipto No.154, Jajar, Kec. Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57144  
Korespondensi penulis: [rahmawativiona5@gmail.com](mailto:rahmawativiona5@gmail.com)\*

**Abstract.** *The research aims at exploring the influence of ethical leadership on employees' behaviors on an individual level. It first studies the research that has been done on ethical leadership in order to provide an overview, and then explores the potential outcomes triggered by the phenomenon on employees' behaviors. A quantitative analysis was employed with a survey of 131 respondents realized via emailing and social media. The study suggests that ethical leadership influences different variables both positively and negatively. On the one hand, it influence positively related with moral awareness, job satisfaction, motivation, and prosocial behaviors. On the other hand, ethical leadership is negatively related with organizational misbehaviors and counterproductive work behaviors.*

**Keywords:** *Ethical leadership, Job satisfaction, Motivation, Moral awareness, Organizational misbehaviors, Counterproductive misbehaviors.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku karyawan pada tingkat individu. Bagian ini pertama-tama mempelajari penelitian yang telah dilakukan mengenai kepemimpinan etis untuk memberikan gambaran umum, dan kemudian mengeksplorasi hasil potensial yang dipicu oleh fenomena perilaku karyawan. Analisis kuantitatif digunakan dengan survei terhadap 131 responden yang dilakukan melalui email dan media sosial. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis mempengaruhi variabel yang berbeda baik secara positif maupun negatif. Di satu sisi berpengaruh positif terhadap kesadaran moral, kepuasan kerja, motivasi, dan perilaku prososial. Di sisi lain, kepemimpinan etis berhubungan negatif dengan perilaku buruk organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan etis, Kepuasan kerja, Motivasi, Kesadaran moral, Perilaku buruk organisasi, Perilaku buruk kontraproduktif.

### PENDAHULUAN

Menanggapi skandal-skandal yang baru-baru ini dihadapi dalam lingkungan bisnis, etika telah bertindak telah dikaitkan dengan kepemimpinan oleh manajer dan praktisi. Hal ini menjadi penting untuk menemukan cara untuk mencapai tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan kepentingan setiap bagian yang terlibat dalam bisnis dan masyarakat. Etika mengacu pada seperangkat moral prinsip-prinsip yang membimbing orang dalam kehidupan mereka dan membantu mereka membuat keputusan. Itu juga berkaitan dengan apa yang baik bagi individu dan masyarakat dan dapat didefinisikan sebagai “moral filsafat” (Beauchamp, 2001). Definisi menarik tentang etika telah diberikan oleh penulis Tolstoy, yang dianggap sebagai “makna hidup”. Faktanya, etika menyiratkan penyelidikan umum terhadap Kebaikan,

pencarian landasan bagi kebaikan moralitas dan studi tentang kebajikan. Kepemimpinan telah menjadi salah satu topik yang paling banyak diteliti dalam bidang perilaku literatur.

Skandal baru-baru ini seperti Enron atau National Bank of Scotland telah mengangkat isu tersebut pertanyaan tentang etika dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan yang tidak etis telah terjadi dampak buruk terhadap perusahaan, tidak hanya dari sudut pandang keuangan tetapi juga lingkungan kerja dan perilaku karyawan. Skandal-skandal ini telah menyebabkan peneliti untuk fokus pada pentingnya etika dalam bisnis, tetapi juga dalam kepemimpinan literatur, oleh karena itu menimbulkan pertanyaan tentang perlunya keputusan etis dan organisasi dalam masyarakat sebenarnya.

Untuk menjadi sukses, suatu organisasi harus memiliki visi yang jelas dan jelas dikomunikasikan kepada karyawan. Untuk mengartikulasikan visi ini secara efektif, kehadiran kedudukan seorang pemimpin adalah suatu keharusan karena ia memegang peranan penting dalam membimbing pegawainya. Dengan menggabungkan perlunya memiliki pemimpin dalam pembinaan karyawan dan pentingnya etika dalam organisasi, para peneliti telah mengedepankan konsep kepemimpinan etis penelitian manajemen. Definisi konseptual telah diajukan oleh Brown et al. (2005), menggambarkan konsep tersebut sebagai “demonstrasi yang sesuai secara normatif perilaku melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan” (hal.120). Meskipun hanya sedikit penelitian yang mengemukakan hal tersebut relevansi keputusan dan perilaku etis dalam literatur kepemimpinan, telah terbukti menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mencari di luar diri mereka sendiri untuk mendapatkan nasihat etis (Kohlberg, 1969; Treviño, 1986). Oleh karena itu, pemimpin memainkan peran kunci dalam membimbing karyawan dan harus menjadi sumber utama panduan etika (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Dengan membuat keputusan etis, pemimpin bertindak sebagai contoh dan memberikan a struktur moral kepada bawahannya (Grojean et al., 2004).

Penelitian ini bermaksud untuk membuktikan pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku kinerja karyawan. Menyikapi skandal etika yang terjadi akhir-akhir ini, menarik untuk bertanya kepada kita bagaimana pemimpin etis mempengaruhi perilaku pengikutnya dan apa dampaknya proses pengaruh ini? Artinya, ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pemimpin etis mempengaruhi hasil perilaku menggunakan proses yang berbeda. Dengan menggunakan perspektif pembelajaran sosial (Bandura, 1977).

## **KAJIAN TEORI**

### **Kepemimpinan etis dalam penelitian sebelumnya**

Studi tentang kepemimpinan telah berkembang secara konsisten dalam beberapa dekade terakhir teori baru-baru ini muncul (Yukl, 2002). Menanggapi skandal yang terjadi baru-baru ini, kepemimpinan telah digabungkan dengan etika untuk menghadapi masalah ini sambil mempertimbangkannya kepentingan setiap pemangku kepentingan yang terlibat. Selama beberapa tahun terakhir, gagasan tentang etika telah menginvasi literatur kepemimpinan dan perilaku, sehingga melahirkan konsep kepemimpinan etis. Beberapa penelitian berfokus pada mendefinisikan apa itu pemimpin etis tetapi juga bagaimana mereka seharusnya berperilaku. Agar kita bisa memahami secara utuh apa itu etika kepemimpinan mengacu, pertama-tama perlu untuk fokus pada studi yang mengkonseptualisasikan konsep kepemimpinan etis.

### **Kerangka kepemimpinan etis**

Kepemimpinan etis merupakan agenda setiap praktisi dan peneliti. Sejak pemimpin yang beretika harus, melalui beragam proses, menciptakan kerja yang positif dan beretika lingkungan, dan dengan demikian menghindari skandal yang merugikan dalam organisasi (Dickson, Smith, Grojean & Ehrhart, 2001). Seperti yang telah dibahas sebelumnya, minat baru-baru ini muncul dalam literatur kepemimpinan, dan telah mengeksplorasi dimensi etikanya. Sebuah angka penelitian perilaku telah menekankan relevansi etis dalam kepemimpinan saat ini gaya (Harris, 1990; Ozgener, 2009). Perkembangan ini menarik bagi etika kepemimpinan telah melakukan beberapa kerangka kerja yang mengeksplorasi konsep etika kepemimpinan sebagai penentu utama untuk hasil yang positif. Penelitian telah mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan etis dan beberapa komponen eksternal, menyoroti pengaruh kepemimpinan etis pada organisasi.

Sejauh ini, sebagian besar penelitian telah dilakukan mempelajari pendahulunya kepemimpinan etis. Hal ini relevan untuk organisasi seperti itu memungkinkan mereka memilih profil yang sesuai dengan kriteria etika, namun juga memungkinkan untuk mengembangkan pelatihan yang disesuaikan untuk mencapai hasil positif dari kepemimpinan etis (Kalshoven, 2010). Mengikuti penelitian terbaru Brown et al. (2005) dan Treviño dkk. (2003), DeHoogh dan Den Hartog (2009) mengusulkan konstruksi pertama kepemimpinan etis membedakan tiga komponen perilaku utama, yaitu keadilan, pembagian kekuasaan dan klarifikasi peran. Keadilan adalah komponen relevan khusus bagi pemimpin yang beretika (Treviño dkk., 2003). Pemimpin yang bersikap adil berperilaku jujur, tidak memihak siapapun lebih rendah dari yang lain, dan dikenal karena dapat dipercaya. Apalagi mereka memahami

tanggung jawabnya sebagai pemimpin dan merasa bertanggung jawab terhadap bawahannya kesehatan dan merasa bertanggung jawab terhadap bawahannya kesehatan dan tindakan (De Hoogh dan Den Hartog, 2008). Komponen kedua, dikenal sebagai pembagian kekuasaan, berkaitan dengan memberikan suara kepada bawahan, tetapi itu juga berkaitan dengan meminta dan mendengarkan masukan mereka untuk menunjukkan pentingnya hal tersebut. Pemimpin memperbolehkan bawahan mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan dengan berekspresi pendapat mereka tentang masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. (Brown dkk, 2005).

### **Konsep dan definisi**

Untuk memahami bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya agar bertindak etis, penelitian ini akan didasarkan pada teori pembelajaran sosial (Bandura, 1986), yang akan memberikan kami wawasan tentang proses yang memengaruhi perilaku pengikut dalam organisasi. Bandura (1986) telah mengemukakan suatu teori yaitu teori pembelajaran sosial yang menjelaskan bagaimana individu mengintegrasikan norma dan perilaku sosial melalui keberagaman proses. Dalam penelitiannya, ia menyoroti bahwa selama ini proses belajar merupakan bawaan lahir “Karena sebab-sebab utama dari perilaku terletak pada kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri individu, yang mana adalah tempat seseorang mencari penjelasan atas tindakannya”. Sebaliknya, Bandura mengusulkan dalam teorinya bahwa perilaku tidak hanya berasal dari kekuatan batin, tetapi memang demikian adanya dipelajari melalui proses eksternal seperti pembelajaran observasional, pembelajaran perwakilan dan penguatan. Memang, dia menyarankan bahwa model perilaku baru dapat dipelajari individu melalui pengalaman langsung atau dengan mengamati perilaku orang lain.

### **METODE PENELITIAN**

Tujuan penelitian ini adalah mengungkap pola makna dan memberikan pemahaman yang lebih dalam antara kepemimpinan etis dan potensi hasil yang dapat dihasilkannya pemicunya, karena literatur terkonsentrasi terutama pada pendahuluan kepemimpinan etis. Oleh karena itu, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menghasilkan model yang dapat memberikan penjelasan menyeluruh tentang faktor-faktor kepemimpinan etis yang berhubungan dengan beberapa hasil seperti kepuasan kerja, motivasi, komitmen, perilaku membantu dan perilaku negatif. Untuk membangun model yang konsisten dan relevan, kuantitatif penelitian dilakukan pada tingkat individu.

## **Sampel dan Pengumpulan Data**

Untuk menguji hipotesis sebelumnya, telah dilakukan survei terhadap sampel dari 131 individu. Untuk memungkinkan generalisasi hasil yang lebih baik, penelitian ini ditargetkan individu yang bekerja berusia antara 20 dan 50 tahun. Peserta menyelesaikan satu survei, yang terdiri dari empat bagian berbeda, yang dihasilkan dari hal yang berbeda hipotesis. Setelah satu surat tindak lanjut dan dua pesan media sosial, 117 kuesioner yang dapat digunakan dikembalikan (tingkat respons 89%). Survei pertama terfokus pada informasi demografis, seperti usia, jenis kelamin, situasi profesional dan tingkat pengalaman. Mayoritas responden adalah laki-laki (51%), dan 44% dari mereka adalah laki-laki yang menjawab kuesioner ini berusia di bawah 25 tahun. 36% dari pengalaman kerja karyawan dengan pemimpin yang dinilai kurang dari 5 tahun, sedangkan 42% memiliki total pengalaman kerja antara 5 dan 10 tahun.

## **Instrumen dan tindakan**

Kuesioner empat halaman yang terdiri dari empat bagian berbeda digunakan untuk mengumpulkan data. Bagian pertama dari kuesioner mencakup pertanyaan demografis, seperti usia, jenis kelamin, pengalaman di perusahaan dan total pengalaman kerja. Bagian kedua mengajukan pertanyaan tentang kepemimpinan etis. Bagian ketiga berfokus pada hal positif hasil kepemimpinan etis, dan dibagi menjadi 4 bagian, mengetahui kesadaran moral, kepuasan kerja, komitmen, dan perilaku membantu. Akhirnya, bagian terakhir disertakan pertanyaan terkait negatif, dan dibagi menjadi dua bagian, mengetahui kontraproduktif perilaku, dan perilaku buruk organisasi. Survei telah disiapkan dan dikirim kepada responden. Semua pertanyaan diukur menggunakan skala Likert 5 poin, dengan skala jangkar mulai dari "1" (sangat tidak setuju) hingga "5" (sangat setuju).

## **PEMBAHASAN**

Penelitian ini menguji hasil kepemimpinan etis pada perilaku kinerja karyawan. Meskipun literatur tentang kepemimpinan etis sudah bersifat konsekuen, penelitian lebih fokus pada pendahulunya daripada hasil kepemimpinan etis. Objektif Oleh karena itu penelitian ini untuk membuktikan pentingnya etika dalam organisasi dengan menunjukkan bagaimana pemimpin yang bertanggung jawab dan berprinsip dapat mempengaruhi karyawan untuk berperilaku lebih etis. Dengan membuktikan pentingnya kepemimpinan etis dalam organisasi, hal ini penelitian memunculkan sejumlah implikasi teoritis dan manajerial. Penelitian ini adalah didasarkan pada landasan teoritis dan empiris yang kuat; namun demikian, hal itu masih terbatas pada beberapa poin. Mengingat penelitian ini merupakan salah satu fokus pertama

hasil perilaku, hal ini menimbulkan sejumlah pertanyaan, yang dapat berlanjut lebih jauh penelitian untuk memperluas literatur kepemimpinan.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini mengandaikan demikian pemimpin memainkan peran kunci dalam mendorong perilaku etis, sehingga memberikan nada etis organisasi. Saat ini, sejumlah besar perusahaan tidak mempunyai fasilitas yang menyenangkan gambar etis. Penelitian ini harus mendorong organisasi untuk mengembangkan etika mereka dimensi melalui seleksi dan pelatihan, sehingga mampu menciptakan etika dan lingkungan kerja yang harmonis.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Beauchamp, T. L. 2001. *Philosophical ethics: An introduction to moral philosophy*. McGraw-Hill
- Brown, M. E., Harrison, D., & Treviño, L. K. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117 – 134
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. 2001. An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. 2004. Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223 –241.
- Harris, J. R. 1990. Ethical values of individuals at different levels in the organizational hierarchy of a single firm. *Journal of Business Ethics*, 9(9), 741–750.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. 2010. Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349 – 366.
- Kohlberg, L. 1969. State and sequence: The cognitive-development approach to socialization. In D. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 347–480). Chicago: Rand-McNally.
- Yukl, G. A. 2002. *Leadership in organizations* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.