

## **Literatur Review Kepemimpinan Etis**

**Aam Rachmat Mulyana, Ade Sobandi, Budi Santoso**

Universitas Pendidikan Indonesia

Correspondence: aam.rachmat@upi.edu, ade@upi.edu, budisantoso@upi.edu

### **ABSTRAK**

Kepemimpinan etis sebagai proses membantu menghubungkan elemen etis dari berbagai teori kepemimpinan. Penelitian ini merupakan hasil literatur riviui dari berbagai penelitian dan teori yang dapat mendukung teori kepemimpinan. Tiga proses yang akan dijelaskan disini dimulai dari konseptual, definisi dan langkah dalam proses kepemimpinan etis dalam penelitian ini yaitu konseptualisasi, definisi, langkah-langkah proses kepemimpinan yang etis. Gaya kepemimpinan menurut beberapa sumber para ahli memiliki arti yang berbeda-beda sehingga memiliki sisi positif dan negatif.

**Kata kunci :** Kepemimpinan, Etis

### **ABSTRACT**

*Ethical leadership as a process helps connect the ethical elements of various leadership theories. This research is the result of a literature riviui of various studies and theories that can support leadership theory. Three processes will be explained here starting from conceptualization, definition and steps in the process of ethical leadership in this study, namely conceptualization, definition, steps of the ethical leadership process. Leadership styles according to several sources of experts have different meanings so that they have positive and negative sides.*

**Keywords :** Ethical, Leadership

### **PENDAHULUAN**

Studi tentang kepemimpinan etis menemukan bahwa kepemimpinan etis sangat penting untuk perilaku tidak etis dan tidak profesional para pemimpin saat ini, yang berdampak pada organisasi di sektor publik dan swasta. Sebuah laporan menyatakan bahwa pergantian paksa yang disebabkan oleh pelanggaran etika di 2.500 perusahaan publik terbesar di dunia meningkat dari 3,9 persen pada tahun 2007-2011 menjadi 5,3 persen pada tahun 2012–2016 (Rivera & Karlsson, 2017). Namun, krisis kepemimpinan etis bukan sesuatu yang baru; literatur tentang kepemimpinan etis berasal dari sejarah lama dan baru, dan sebagian besar penelitian yang telah dilakukan selama beberapa dekade bersifat normatif (Brown et al, 2006); (Shakeel et al, 2018). Isu etika bisnis paling banyak ditemui di era digital seperti sekarang di antaranya ada privasi, nano teknologi, menggeser pekerjaan manusia dengan teknologi dan sebagainya. Lingkungan bisnis di era digital yang tidak etis ini menimbulkan dampak yang semakin masif sehingga tidak mengherankan jika terjadi perbedaan terhadap pelanggaran etika bisnis. Pada saat menjalankan bisnis ataupun tugas diperlukan adanya rasa tanggung jawab dan sebuah aturan untuk mengatur tindakan-tindakan yang akan dilakukan.

### **METODE**

Metode penelitian yang digunakan adalah literatur riviui tentang kepemimpinan etis dan ilmu etika secara keseluruhan telah berusaha untuk menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan etis bagi para pemimpin lintas sektor. Misalnya, model paling dasar mencakup aspek penting dari kebajikan etis para pemimpin dan tindakan yang mereka ambil untuk menanamkan kebajikan ini pada pengikut mereka (Brown et al, 2005). Keberlanjutan adalah salah satu aspek debat kepemimpinan modern yang dapat digunakan sebagai model tambahan (Eisenbeiss, 2012; Kalshoven et al, 2011a; Voegtlin, 2016). Berbagai konsep ini dapat digunakan untuk membangun landasan kepemimpinan etis yang dapat diterima secara kolektif. Untuk mencapainya, bagaimanapun, diperlukan pandangan yang lebih luas. Perspektif lebih luas tentang bagaimana konstruk kepemimpinan etis dan gaya kepemimpinan yang sesuai berhubungan satu sama lain menunjukkan bahwa dalam semua gaya kepemimpinan, keduanya dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, yaitu nilai-nilai etika yang lebih tinggi. Studi konseptual ini bertujuan untuk menentukan apakah literatur saat ini memberikan bukti yang cukup untuk mempelajari proses kepemimpinan etis.

Perspektif prosedural dapat membantu menjelaskan apakah kepemimpinan etis permanen atau dapat berubah seiring waktu, dan jika demikian, bagaimana dan bagaimana hal itu berkaitan dengan kepemimpinan lainnya. Alih-alih menganggap kepemimpinan etis sebagai gaya kepemimpinannya sendiri, penting untuk mempertimbangkan kepemimpinan etis sebagai suatu proses dan menghubungkannya dengan gaya kepemimpinan lain. Dalam semua teori dan gaya kepemimpinan, peran etika sangat penting. Menganggap pemahaman sebagai salah satu dari banyak gaya kepemimpinan yang berbeda sangat melemahkannya. Melihat kepemimpinan etis sebagai proses membantu menghubungkan elemen etis dari berbagai teori kepemimpinan. Ini memperluas cakupan peran yang dimainkan etika dalam kepemimpinan secara keseluruhan. Dalam tulisan ini, kami akan menunjukkan dan menjelaskan beberapa pola yang digunakan untuk membangun berbagai gaya kepemimpinan etis. Ini akan membuka pintu bagi penelitian kepemimpinan etis yang belum pernah terjadi sebelumnya.

## **HASIL**

Tiga blok bangunan kepemimpinan etis secara terpisah, penelitian ini menghasilkan perdebatan tentang bagaimana mempelajari kepemimpinan etis sebagai sebuah proses. Penjelasan ini menghasilkan model ilustrasi proses. Bagian pertama dari struktur mencakup perbandingan antara definisi kepemimpinan etis yang diberikan Brown et al. (2005) dan klasifikasi yang lebih luas yang ditawarkan Wart (2014). Dengan demikian, bagian kedua dibangun, yang mencakup garis waktu dan definisi baru yang lebih luas tentang kepemimpinan etis. Ketiga, garis waktu menunjukkan evolusi kepemimpinan etis. Terakhir, makalah ini mencakup kesimpulan dan saran untuk tindakan masa depan.

### *Blok Bangunan Pertama: Konseptualisasi Kepemimpinan Yang Beretika*

Kepemimpinan etis telah dikonseptualisasikan dengan berbagai cara, tetapi definisi yang dikemukakan Brown dkk (2005) tetap populer (Shakeel dkk., 2018). Brown dkk. (2005) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai peragaan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Menurut definisi ini, dua peran utama seorang pemimpin yang beretika adalah manajer yang bermoral dan orang yang bermoral. Manajer moral mengacu pada cara pemimpin menanamkan nilai-nilai etika tersebut kepada pengikutnya, sedangkan peran orang yang bermoral mengacu pada nilai-nilai etika pemimpin itu sendiri. Komunikasi, penguatan, dan pengambilan keputusan disebutkan dalam definisi sebelumnya. Pemberdayaan juga dianggap sebagai komponen penting dari pekerjaan manajer moral (Hartog et al, 2009; Resick et al, 2006).

Menurut Brown et al. (2005), konseptualisasi kepemimpinan etis tidak hanya tidak memiliki pemberdayaan. Shakeel dkk. (2018) menemukan setidaknya delapan kekurangan tambahan. Ini termasuk penguatan negatif; ketidakjelasan dalam mendefinisikan pemangku kepentingan; ketidakjelasan tentang kesesuaian normatif; tidak ada perhatian untuk klarifikasi peran; tidak ada referensi untuk keberlanjutan lingkungan; kemampuan untuk meningkatkan diri sendiri; kemampuan untuk kompetensi etis; dan menahan transformasi yang diperlukan (Hartog, 2015; Eisenbeiss, 2012; Kalshoven dkk., 2001b). Keterbatasan ini menunjukkan kekurangan kepemimpinan etis, menurut Brown et al. (2005), dalam hal definisi, konstruksi, dan kurangnya dasar yang cukup untuk mengklasifikasikan gaya tersebut sebagai gaya yang berbeda.

Wart (2014) membagi kepemimpinan etis ke dalam gaya kepemimpinan konstituen. Ini adalah konsep alternatif yang mengatasi kekurangan ini. Wart (2014) mendefinisikan teori kepemimpinan etis modern dalam enam gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang berbudi luhur, manajemen moral, kepemimpinan yang berlandaskan profesionalisme, kepemimpinan yang memiliki tanggung jawab sosial, dan kepemimpinan transformasional adalah beberapa gaya kepemimpinan. Ketiga kategori ini juga disebut sebagai karakter; tugas; dan kebaikan terbesar, yang disebut sebagai hal yang penting untuk kepemimpinan yang efektif. Pada dasarnya, penelitian ini berpendapat bahwa gaya kepemimpinan konstituen Wart (2014) dapat ditempatkan pada garis waktu yang menunjukkan bagaimana setiap gaya bergantung pada kelengkapan (keberadaan dalam konteks ini) gaya sebelumnya. Hal ini akan dibahas lebih lanjut pada bagian berikutnya.

*Blok Bangunan Kedua: Definisi Dan Garis Waktu Yang Baru*

Sebuah definisi yang lebih luas dari kepemimpinan etis ditawarkan Shakeel et al (2018) berdasarkan gagasan (Wart, 2014). Kepemimpinan etis adalah pengejaran implisit dan eksplisit terhadap perilaku etis yang diinginkan untuk diri sendiri dan pengikut melalui upaya yang diatur oleh aturan dan prinsip-prinsip yang menganjurkan motivasi belajar, optimisme yang sehat, dan kejelasan tujuan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai pemberdayaan, pelayanan kepada orang lain, kepedulian terhadap hak asasi manusia, transformasi yang bertujuan untuk meningkatkan dan memenuhi tanggung jawab yang berkaitan dengan masyarakat, lingkungan, generasi mendatang, dan kelestariannya (Shakeel et al, 2018). Untuk membuat garis waktu proses kepemimpinan etis, artikel ini akan menggunakan definisi yang lebih luas ini dan kategorisasi kepemimpinan etis yang dibuat (Wart, 2014). Garis waktu ini menunjukkan perbedaan utama dalam ruang lingkup kepemimpinan antara gaya-gaya yang berbeda melalui fokus yang berbeda-beda pada orientasi eksternal



Sumber: Wart (2014)

**Gambar 1**  
**Garis waktu kepemimpinan yang etis**

Pemimpin yang berbudi luhur didefinisikan Wart (2014) sebagai pemimpin yang beretika dan berfokus pada integritas pribadi mereka. Konsep ini serupa dengan konsep orang bermoral tentang konstruksi kepemimpinan etis. Menurut Brown et al. (2005), orang bermoral adalah pemimpin yang memiliki kualitas etis tetapi tidak berusaha untuk menanamkan kualitas ini pada pengikutnya (yang menurut konstruk mereka adalah peran manajer moral). Sebaliknya, mereka hanya berfokus pada etika diri sendiri.

Pemimpin yang berbudi luhur adalah contoh utama dari kepemimpinan beretika. Semua peran dan gaya yang sukses memiliki kualitas tertentu. Kebajikan minimal termasuk kejujuran, keadilan, kebijaksanaan, pengakuan pemimpin atas kesalahannya, menentang praktik yang tidak etis, ketelitian, dan meminta pertanggungjawaban dari pengikutnya (Brown et al., 2005; MacIntyre, 1981; Shakeel et al., 2018). Pemimpin yang berbudi luhur memiliki fokus diri yang tinggi, yang menempatkannya di sebelah kiri garis waktu proses kepemimpinan etis dengan fokus eksternal yang rendah, karena mereka dianggap lebih berorientasi pada dunia luar, pemimpin yang tulus dan positif akhirnya akan menggantikan pemimpin yang berbudi luhur. Kebaikan yang dikaitkan dengan kepemimpinan tersebut oleh para cendekiawan adalah bukti dari orientasi eksternal ini. Ini juga sejalan dengan gagasan orang bermoral tentang kepemimpinan etis yang dikonseptualisasikan oleh Brown dan rekannya (Brown et al., 2005; Wart, 2014). Kesadaran diri, peningkatan, keterbukaan terhadap kritik, pengaruh positif terhadap pengikut dan diri sendiri, dan tidak defensif adalah ciri-ciri kepemimpinan jenis ini. Keterbukaan terhadap umpan balik pengikut dan upaya untuk mempengaruhi mereka menunjukkan bahwa mereka terlibat dengan pihak lain, mungkin di dalam organisasi. Hal ini menunjukkan orientasi eksternal yang lebih tinggi dibandingkan dengan kepemimpinan yang baik.

Manajer yang bermoral adalah bukti keberhasilan kepemimpinan etis. Ini mencakup tindakan manajer untuk mencapai hasil etika yang diinginkan. Kepatuhan yang ketat terhadap kewajiban atau aturan moral organisasi adalah atribut manajer moral. Kepatuhan dan ketergantungan pada aturan adalah fokusnya di sini. Pada garis waktu, peran manajer moral berasal dari tugasnya untuk membimbing karyawannya menuju hasil yang konsisten dan moral. Manajer moral lebih berfokus pada aktor eksternal daripada pemimpin positif, yang menilai dirinya sendiri dengan standar eksternal (yang melibatkan koreksi diri) dan berusaha mempengaruhi pengikutnya. Sebaliknya, manajer moral secara aktif memimpin pengikutnya dan berinteraksi dengan aktor eksternal untuk mencapai hasil

yang etis. Manajer moral dan kepemimpinan profesional sama. Namun demikian, dalam Berbeda dengan manajemen moral, pemimpin ini berfokus pada prinsip-prinsip hukum dan organisasi daripada aturan dan peraturan untuk menanamkan etika pada pengikutnya. Kemampuan untuk menafsirkan sumber-sumber otoritas yang saling bertentangan dan penekanan pada aspirasi daripada aturan adalah ciri-ciri kepemimpinan ini (Wart, 2014). Shakeel dkk (2018) menjelaskan bahwa seorang manajer akan mengikuti gagasan Brown dkk (2005) jika mereka membuat keputusan berdasarkan aturan, yang membedakan manajer moral dari pemimpin yang berlandaskan profesional.

Kepemimpinan yang berlandaskan profesional memiliki sifat yang sama dengan manajer moral. Akan tetapi, dalam Berbeda dengan manajemen moral, kepemimpinan ini tidak bergantung pada aturan dan regulasi untuk menanamkan etika pada pengikutnya, melainkan berfokus pada prinsip-prinsip hukum dan organisasi. Kepemimpinan ini juga disertai dengan kemampuan untuk menafsirkan sumber-sumber otoritas yang saling bersaing dan berfokus pada aspirasi daripada aturan (Wart, 2014). Untuk memperjelas perbedaan antara manajer moral dan pemimpin yang berlandaskan profesional (Shakeel dkk, 2018) menjelaskan bahwa jika seorang pemimpin membuat keputusan berdasarkan aturan, dia akan mengikuti gagasan Brown dkk. (2005) tentang manajemen moral, tetapi secara teoritis, dia akan bertindak sebagai pemimpin profesional jika dia membuat keputusan tanpa aturan yang diutamakan atau aturan yang relevan sebagai panduan. Artikel ini mengasumsikan bahwa pemimpin yang berbasis profesional lebih berorientasi eksternal daripada manajer moral karena prinsip secara prospektif lebih luas dan lebih umum daripada aturan.

Kepemimpinan spiritual, kepemimpinan pelayan, dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) adalah posisi berikutnya dalam garis waktu kepemimpinan etis. Untuk membantu orang-orang yang terkait dengan organisasi, kepemimpinan yang melayani memiliki kepedulian dan kasih sayang sebagai ciri utamanya. Berbeda dengan CSR yang berfokus pada masyarakat dan lingkungan yang lebih luas, pemimpin spiritual melihat pekerjaan mereka sebagai "panggilan yang lebih tinggi" dan tidak melakukan pengorbanan. menghargai keberlanjutan juga (Turker, 2009; Wart, 2014). Karena unsur-unsur tanggung jawab sosial Pemimpin spiritual berkonsentrasi (melalui tindakan seperti pengorbanan) pada pertumbuhan pengikut dan hal-hal di luar organisasi, seperti masyarakat dan lingkungan. Mereka dianggap lebih berorientasi ke luar daripada gaya kepemimpinan sebelumnya. Seperti yang ditunjukkan oleh judulnya, penelitian ini berfokus pada CSR (kepemimpinan tanggung jawab sosial), yang berfokus pada aktor di luar organisasi, seperti masyarakat dan lingkungan yang lebih luas. Namun, penelitian ini tidak membahas perbedaan antara kepemimpinan melayani dan kepemimpinan spiritual.

Wart (2014) menganggap kepemimpinan transformasional sebagai tujuan yang tepat dari kepemimpinan yang beretika. Studi kepemimpinan etis lainnya, seperti yang dilakukan Brown dkk (2005), mengkarakterisasi tumpang tindih antara konseptualisasi kepemimpinan etis dan kepemimpinan transformasional secara parsial. Namun, artikel ini menekankan peran sentral dalam penyebaran etis dari atribut kepemimpinan transformasional, seperti melakukan perubahan nyata dalam organisasi untuk beradaptasi dengan kebutuhan organisasi dan masyarakat yang terus berkembang-misalnya, transisi ke metode berbisnis yang ramah lingkungan. Atas dasar ini, hal tersebut dapat berupa dipandang sebagai hasil penting dari proses dan menganggapnya sebagai bentuk kepemimpinan etis yang paling tinggi secara eksternal.

### *Blok Bangunan Ketiga: Langkah-Langkah Proses Kepemimpinan Yang Etis*

Proses di mana orientasi eksternal para pemimpin meningkat dan para pemimpin dapat berpindah dari satu bentuk kepemimpinan etis ke bentuk berikutnya dalam garis waktu tergantung pada pengambilan langkah-langkah tertentu. Gambar 2 menunjukkan proses yang terdiri dari enam langkah besar, yang terkait dengan gaya kepemimpinan yang sesuai yang ditunjukkan pada Gambar 2. Sekali lagi, urutan langkah-langkah tersebut menunjukkan orientasi yang meningkat ke arah eksternal. Ini menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan yang etis dimulai dengan fokus pada diri sendiri, berkembang menjadi dedikasi penuh terhadap pengikut dan elemen eksternal lainnya, dan diakhiri dengan komitmen untuk memulai perubahan pada keadaan saat ini.

Proses ini dimulai dengan etika individu, dan tanggung jawab pemimpin adalah untuk meningkatkan keterampilan etika. Teori pembelajaran sosial yang terkandung dalam buku-buku kepemimpinan etis oleh penulis terkenal menunjukkan bahwa pendorong eksternal dan internal dapat berfungsi sebagai sumber untuk mengadopsi gaya hidup etis (Brown et al., 2005). Namun,

kebijaksanaan pribadi yang terkait dengan kepemimpinan yang berbudi luhur merupakan komponen utama perilaku etis. Pada titik ini, pemimpin tidak berusaha menanamkan sifat-sifat ini ke dalam pengikutnya, sehingga dianggap tidak ada kontak eksternal. Fokusnya tetap sempit karena tidak ada interaksi aktif antara pemimpin dan pihak eksternal.

Pada tahap kedua, perhatian umum pada perilaku etis tetap terbatas pada pemimpin. Namun, ada tindakan baru yang membedakannya dari pemimpin yang baik hati. Pada titik ini, pemimpin secara sukarela memilih untuk memungkinkan aktor eksternal untuk menganalisis perilaku etisnya untuk mendapatkan umpan balik (Wart, 2014). Ini memberikan standar untuk perilaku etis. Sebagai titik pertama kontak dengan aktor eksternal, umpan balik semakin tinggi orientasi eksternal.

Sebelum tahap ketiga, para pemimpin berusaha meningkatkan perilaku etis mereka sendiri. Pada tahap ketiga, bagaimanapun, pemimpin mulai menanamkan perilaku moral yang telah mereka pelajari kepada para pengikutnya. Tempat kontak kedua dengan para pemangku kepentingan eksternal adalah dengan memberikan pengetahuan etika ini kepada mereka. Hal ini sesuai dengan fungsi manajemen moral, menurut Brown et al. (2005). Namun, hanya karyawan organisasi yang diperhatikan dalam manajemen moral. Aturan dan peraturan yang ada dalam organisasi sebagian besar berfungsi sebagai sumber panduan etika untuk mengarahkan ke arah perilaku etis yang diinginkan (Wart, 2014).



Sumber: Wart (2014).

**Gambar 2**  
**Langkah proses kepemimpinan etis**

Sebagai bagian dari tugas fungsional mereka, manajer dianggap bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan mereka berperilaku secara etis. Selain itu, mereka mungkin melayani aktor eksternal pada tingkat yang sama. Pada tahap ini, bagaimanapun, prinsip lebih memengaruhi perilaku pemimpin daripada aturan. Bantuan operasional dan kode aspiratif dapat membantu menunjukkan kompetensi ini (Meine et al, 2013). Menurut Braithwaite (2002), dalam sebuah penelitian yang bertujuan untuk membedakan antara aturan dan prinsip, aturan cenderung mengatur dengan lebih tepat daripada prinsip ketika jenis tindakan itu sederhana, stabil, dan tidak melibatkan kepentingan ekonomi yang besar. Sebaliknya, ketika jenis tindakan itu kompleks, berubah-ubah, dan melibatkan kepentingan ekonomi yang besar, prinsip cenderung mengatur dengan lebih tepat daripada aturan (Braithwaite, 2002).

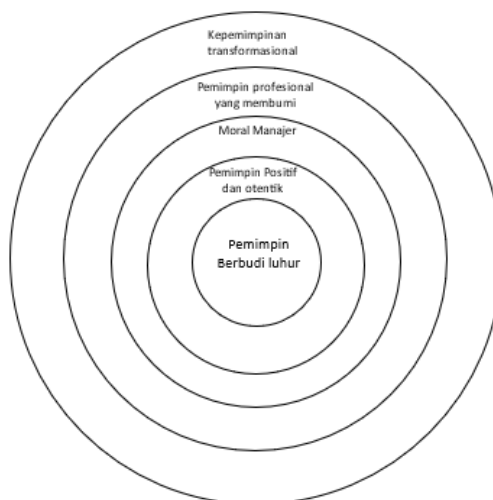
Mengikuti prinsip tidak menunjukkan posisi moral yang lebih tinggi daripada mengikuti aturan saja. Sebaliknya, itu menunjukkan penekanan yang lebih besar pada orientasi eksternal. Tidak ada penelitian yang secara objektif menemukan dasar moral yang lebih tinggi bagi orang yang menganut atau mengikuti etika tertentu. Seperti yang dinyatakan dalam Braithwaite (2002), tujuan dari pemisahan kedua langkah tersebut adalah untuk menunjukkan apa yang unik dan apa yang sama dalam hal orientasi eksternal. Pemimpin yang berdasarkan prinsip mungkin lebih banyak dilatih dan dikembangkan dalam menangani masalah yang kompleks karena masalah yang paling baik diselesaikan melalui prinsip lebih kompleks daripada masalah yang paling baik diselesaikan melalui aturan. Manajer yang bermoral membutuhkan lebih banyak keterampilan dan pengalaman untuk menangani masalah yang sulit. Keterampilan ini terkait dengan etika, yang dapat diatasi melalui pelatihan pemimpin (Shakeel et al., 2018).

Langkah kelima dari proses kepemimpinan etis berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin berperilaku. Langkah ini terutama membahas bagaimana pemimpin dapat membantu pengikut aktualisasi diri mereka dan membantu mereka mencapai tujuan mereka. Ini menunjukkan pemimpin yang sangat berdedikasi terhadap masyarakat dan pengikutnya, serta penghambaan atau

bahkan pengorbanan. Terakhir, langkah terakhir dalam proses kepemimpinan etis adalah melakukan perubahan pada budaya organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan etika di luar organisasi. Pada tahap ini, seorang pemimpin akan membuat dan menerapkan rencana aksi untuk mencapai perubahan etika yang diperlukan. Daftar ini bukan daftar yang lengkap, tetapi merupakan pemetaan yang tidak lengkap dari berbagai gaya kepemimpinan. Selain itu, perbedaan gaya harus dibuktikan secara empiris karena itu hanyalah argumen yang dipelajari untuk mendorong diskusi prosedural di bidang ini.

#### *Lingkaran Kepemimpinan Etika*

Gagasan bahwa kepemimpinan etis dapat mengambil berbagai bentuk dan bahwa tindakan kepemimpinan etis berkembang secara bertahap ditunjukkan pada Gambar 1 dan 2. Ini jelas menunjukkan bahwa elemen-elemen dari gaya kepemimpinan yang lebih rendah dan perkembangan langkah-bijaksana dibangun di atas gaya kepemimpinan yang lebih tinggi dalam garis waktu dan evolusi langkah-bijaksana. Gambar 3 menunjukkan model lingkaran konsentris. Kepemimpinan ini tidak hanya melibatkan peran barunya sendiri, tetapi juga melibatkan peran dan kualitas kepemimpinan yang baik, menurut lingkaran kepemimpinan yang benar dan bermanfaat. Pada dasarnya, hal ini dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa setiap pemimpin yang baik dan benar adalah pemimpin yang berbudi luhur, bukan sebaliknya. Kapasitas untuk membuat keputusan berdasarkan prinsip juga termasuk dalam kepemimpinan yang membunji, tetapi juga memiliki semua ciri manajemen moral. Kepemimpinan transformasional yang etis diwakili oleh lingkaran terluar, yang menggabungkan fitur dari semua jenis kepemimpinan etis sebelumnya.

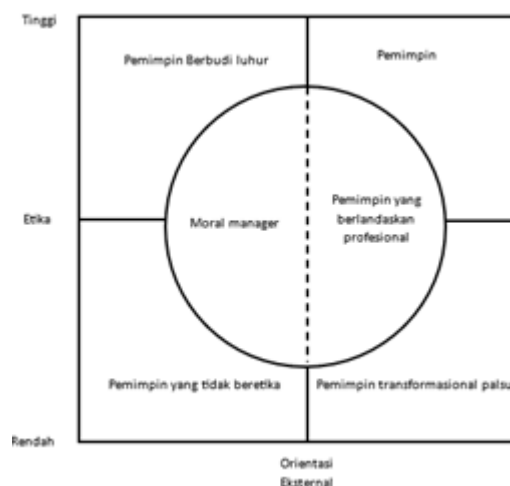


Sumber: Wart (2014)

**Gambar 3**  
**Lingkaran Kepemimpinan Etika**

#### *Kuadran Kepemimpinan Etika*

Sejauh ini, kepemimpinan etis telah dibahas sebagai konsep yang positif, dan bermanfaat untuk dicapai atau dikembangkan melalui, misalnya, mengikuti langkah-langkah pada Gambar 2. Namun, baru-baru ini, beberapa penelitian baru telah dipublikasikan (Miao et al, 2013; Mo & Shi, 2017; Zheng et al., 2015), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis juga dapat berdampak negatif, dan tidak semua pemimpin adalah pemimpin yang beretika. Sebagai contoh, para pemimpin, pada titik mana pun dalam perkembangannya, dapat menggunakan situasi, kekuasaan, dan konteks mereka untuk keuntungan mereka untuk mengejar kebutuhan dan tujuan yang mementingkan diri sendiri (Barling et al, 2008). Diasumsikan bahwa setiap gaya kepemimpinan memiliki versi yang lebih gelap-misalnya, semu- kepemimpinan transformasional melibatkan menjalani dan/atau mengimplementasikan perubahan yang melayani pemimpin daripada pengikut atau masyarakat (Barling et al., 2008).



Sumber: Barling et al., (2008).

**Gambar 4**  
**Kuadran kepemimpinan etis**

Jika perusahaan internasional menggunakan bahan baku atau mengimpor barang jadi dari negara berkembang, dan produksi bahan atau barang tersebut melibatkan pekerja anak, maka pemimpin perusahaan dapat memutuskan untuk mengabaikannya. Dengan demikian, ia akan mengikuti hukum yang berlaku di organisasinya sendiri dan dengan demikian menjadi pemimpin yang beretika-tetapi pada saat yang sama, perilakunya juga dapat dianggap sebagai sangat tidak etis dari perspektif yang lebih luas. Studi mengenai kepemimpinan etis kini mengeksplorasi sisi gelap dari kepemimpinan etis. Dalam tinjauan mereka, Shakeel et al (2018) membahas penelitian yang mengaitkan efek negatif dari kepemimpinan etis dengan penekanan yang berlebihan pada etika. Hal ini dapat menyebabkan, misalnya, kelelahan moral yang berlebihan (Zheng et al., 2015) atau perilaku pro-organisasi yang tidak etis (UPB) (Miao et al., 2013; Mo & Shi, 2017). Adanya sisi gelap ini menimbulkan pertanyaan mengenai proses kepemimpinan etis yang disajikan selama ini. Untuk membahas hal ini, sebuah kuadran dua dimensi (Gambar 4) disajikan di sini. Sumbu x pada ilustrasi ini berasal dari garis waktu kepemimpinan etis, dan menunjukkan tingkat orientasi eksternal dari rendah ke tinggi. Sumbu y menunjukkan tingkat etika yang digambarkan melalui perilaku pemimpin, juga mulai dari rendah (negatif) hingga tinggi (positif). Secara keseluruhan, hal ini menghasilkan empat kuadran, yang masing-masing mewakili peran kepemimpinan yang berbeda.

Kuadran kiri bawah menggambarkan pemimpin yang narsis dan tidak beretika, yang memiliki nilai etika yang rendah dan hanya melayani kepentingannya sendiri. Kuadran kiri atas menunjukkan pemimpin yang berbudi luhur, yang mengikuti wacana etika, tetapi tidak peduli dengan lingkungan eksternal atau pengikutnya. Kuadran kanan atas menggambarkan pemimpin transformasional yang beretika, yang tidak hanya membatasi dirinya pada panduan pengikut, tetapi juga melakukan implementasi wacana yang lebih luas untuk tujuan-tujuan yang etis. Kuadran kanan bawah menunjukkan pemimpin pseudotransformasi yang tidak etis, yang menggunakan aktor eksternal dan internal di dalam organisasi, dan/atau mengimplementasikan agenda yang lebih luas untuk memenuhi skema yang mementingkan diri sendiri. Pemimpin pseudotransformasional digambarkan sebagai pemimpin yang memajukan agenda kepentingan pribadi mereka dengan mendominasi dan mengendalikan pengikut mereka. Dengan berfokus pada kepentingan pribadi, pemimpin pseudotransformasional lebih tertarik untuk menjadi idola pribadi daripada cita-cita kolektif yang dapat bermanfaat bagi para pengikutnya (Bass & Steidlmeier, 1999; Barling dkk., 2008).

Gambar 4 juga menunjukkan manajer moral dan kepemimpinan yang berlandaskan profesional dalam tengah. Hal ini dikarenakan: (a) belum ada penelitian yang mengeksplorasi sisi gelap dari kedua gaya ini (untuk salah satu dari keduanya), dan (b) konseptualisasi kepemimpinan etis (dengan fokus pada manajemen moral) juga diprediksi akan menggunakan beberapa gaya berdasarkan peran dan sifat organisasi yang mereka layani (Heres & Lasthuizen, 2012). Sebelumnya, perbedaan antara manajer moral dan pemimpin yang bumi (Wart, 2014), yang menunjukkan bahwa manajer moral lebih berfokus pada aturan dan pemimpin yang bumi lebih pada prinsip. Dapat dikatakan

bahwa pada tahap awal bimbingan pengikut, para pemimpin lebih banyak menggunakan aturan-aturan etis, dan karenanya, peran manajemen moral lebih dominan di awal proses. Hal ini ditunjukkan dengan menempatkan manajemen moral di sisi kiri pada gambar. Menjelang akhir proses, ketika para pemimpin diminta untuk memecahkan dilema etika dan menerapkan wacana etika, kepemimpinan yang berlandaskan profesional diasumsikan memainkan peran yang lebih aktif. Hal ini ditunjukkan dengan menempatkan kepemimpinan yang berlandaskan pada sisi kanan pada gambar. Kuadran ini tidak mencakup semua gaya kepemimpinan yang etis.

## SIMPULAN

Proses kepemimpinan etis dengan model yang diusulkan dapat dibuktikan secara empiris dengan memvalidasi skala kepemimpinan etis yang lebih luas yang dikembangkan. Hal ini dapat membantu memverifikasi sifat prosesual dari kepemimpinan etis dan akan membantu menetapkan validitas kepemimpinan etis sebagai sebuah proses. Hasil empiris dapat membuktikan bahwa proses tersebut benar, skor orientasi eksternal individu harus menggambarkan pola yang mirip dengan urutan pada garis waktu. Studi di masa depan juga dapat mengeksplorasi apakah aturan memang cocok untuk tingkat manajemen yang lebih rendah dan prinsip-prinsip untuk tingkat manajemen yang lebih tinggi karena lebih kompleksnya keputusan di tingkat atas..

## DAFTAR PUSTAKA

- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. 2008. Kepemimpinan transformasional semu: Menuju pengembangan dan pengujian sebuah model. *Jurnal Etika Bisnis*, 81(4), 851-861.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. 1999. Etika, karakter, dan perilaku kepemimpinan transformasional yang otentik. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217
- Braithwaite, J. 2002. Aturan dan prinsip: Sebuah teori kepastian hukum. *Australian Journal of Legal Philosophy*, 27,
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. 2006. Kepemimpinan etis: Sebuah tinjauan dan arah masa depan. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. 2005. Kepemimpinan etis: Perspektif pembelajaran sosial untuk pengembangan dan pengujian struktur. *Perilaku Organisasi dan Proses Keputusan Manusia*, 97(2), 117-134.
- Den Hartog, D. N. 2015. Kepemimpinan yang etis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409-434
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. 2009. Memberdayakan perilaku dan keadilan serta integritas pemimpin: Mempelajari persepsi tentang perilaku pemimpin yang etis dari perspektif tingkat analisis. *European Journal of Work dan Psikologi Organisasi*, 18(2), 199-230.
- Eisenbeiss, SA 2012. Memikirkan kembali kepemimpinan etis: Sebuah pendekatan integratif interdisipliner. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.
- Heres, L., & Lasthuizen, K. 2012. Apa bedanya? Kepemimpinan etis dalam organisasi sektor publik, hibrida, dan swasta. *Jurnal Manajemen Perubahan*, 12(4), 441-466.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. 2011a. Kuesioner kepemimpinan etis di tempat kerja (ELW): Pengembangan dan validasi ukuran multidimensi. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. 2011b. Perilaku pemimpin yang etis dan lima faktor besar personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349-366.
- MacIntyre, A. 1981. *Setelah kebajikan: Sebuah studi dalam teologi moral*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Meine, M. F., & Dunn, T. P. 2013. Pencarian kompetensi etis: apakah kode etik itu penting? *Public Integrity*, 15(2), 149-166
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. 2013. Hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku pro-organisasi yang tidak etis: Efek linier atau lengkung? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641-653.
- Mo, S., & Shi, J. 2017. Menghubungkan kepemimpinan etis dengan kelelahan karyawan, penyimpangan di tempat kerja, dan kinerja: Menguji peran mediasi kepercayaan pada pemimpin dan tindakan di permukaan. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293-303.

- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. 2006. Pemeriksaan lintas budaya terhadap dukungan terhadap kepemimpinan etis. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Rivera, K., & Karlsson, P. 2017, CEO dipecat karena pelanggaran etika lebih banyak dari pada sebelumnya. Harvard Ulasan Bisnis. Diambil kembali dari <https://hbr.org/2017/06/ceos-are-getting-fired-for-ethical-lapses-more-than-they-used-to>
- Shakeel, F., Kruyen, P., & Van Thiel, S. 2018. Pengembangan skala kepemimpinan etis yang lebih luas. *Makalah Konferensi Netherlands Institute of Governance*, Universitas Leiden, Den Haag, Belanda.
- Turker, D. 2009. Mengukur tanggung jawab sosial perusahaan: Sebuah studi pengembangan skala. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Van Wart, M. 2014. Variasi kontemporer kepemimpinan etis dalam organisasi. *Jurnal Internasional Administrasi Bisnis*, 5(5), 27.
- Voegtlin, C. 2016. Apa yang dimaksud dengan bertanggung jawab? Mengatasi dimensi tanggung jawab yang hilang dalam penelitian kepemimpinan etis. *Leadership*, 12(5), 581-608.
- Zheng, D., Witt, L. A., Waite, E., David, E. M., van Driel, M., McDonald, D. P., . . & Crepeau, L. J. 2015. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kelelahan emosional dalam situasi dengan intensitas moral yang tinggi. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 732-748.