

GAYA KEPEMIMPINAN DALAM DILEMA ETIS : TINJAUAN LITERATUR GAYA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN

LEADERSHIP STYLES IN ETHICAL DILEMMAS : LITERATURE REVIEW ON LEADERSHIP COMMUNICATION STYLE

Meyla Tazqiya Rakhma, Salma Nisrina N F, Muhammad Fahmi Z, Neni Yulianita

Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No.20, Tamansari,
Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, 40116, Indonesia

E-mail:

meylatazqiya97@gmail.com

Abstract

Having an important role in an organization, leadership style is one of the determining things in the success of the organization. However, being part of a country based on laws and customs makes leadership often tied to existing ethics, so the term ethical leadership emerges. The purpose of this article is to explore and examine more deeply the basic differences between ethical and unethical leadership styles in an organization. By using a literature review approach and a review of social exchange theory and social identity theory, the observations show that ethical leadership is associated with two dimensions, namely moral person and manager morale with additional characteristic components such as fairness, integrity, ethical guidance, people-orientation, power-sharing, clarification, roles, and concern for sustainability. Then the unethical leadership is shown in two leadership categories, namely the hypocritical leader characterized by hypocrisy, and the ethically neutral leader characterized by self-oriented nature.

Keywords: ethics, leadership, organization, communication

Abstrak

Memiliki peran penting di sebuah organisasi, gaya kepemimpinan menjadi salah satu hal yang menentukan dalam keberhasilan organisasi. Namun, menjadi bagian dari negara yang berdasarkan hukum dan adat istiadat membuat kepemimpinan sering kali dieratkan dengan etika yang ada, sehingga munculah istilah kepemimpinan yang etis. Tujuan dari artikel ini adalah untuk menelusuri dan mengkaji lebih dalam terkait perbedaan mendasar dari gaya kepemimpinan etis dan tidak etis di dalam sebuah organisasi. Dengan menggunakan pendekatan tinjauan literatur dan tinjauan teori pertukaran sosial dan teori identitas sosial, hasil pengamatan menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dikaitkan dalam dua dimensi yaitu moral person dan moral manager dengan komponen karakteristik tambahan seperti keadilan, integritas, bimbingan etis, orang orientasi, pembagian kekuasaan, klarifikasi peran, dan kepedulian terhadap keberlanjutan. Kemudian kepemimpinan tidak etis tunjukan dalam dua kategori kepemimpinan yaitu *the hypocritical leader* yang ditandai dengan sifat munafik dan *the ethically neutral leader* yang ditandai dengan sifat yang *self oriented*.

Kata Kunci: etika, kepemimpinan, organisasi, komunikasi

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan dalam sebuah organisasi khususnya perusahaan bisnis diperlukan pengelolaan yang tepat sebagai bentuk usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada dasarnya pengelolaan ini akan bertumpu kepada gaya kepemimpinan dalam perusahaan tersebut. (Fridayana Yudiaatmaja, 2013) mengatakan pada dasarnya kepemimpinan berkaitan dengan seseorang yang memengaruhi perilaku orang lain dengan tujuan tertentu. Hal ini sesuai dengan hasil temuan dari (Yulianita, 2002) bahwa kepemimpinan memiliki fungsi untuk bisa memberikan dampak yang besar pada kualitas dari manajemen. Melalui pandangan tersebut, dapat diambil pemahaman bahwa keberhasilan dalam mempengaruhi orang lain dapat terlihat dari gaya kepemimpinannya. Dari berbagai literatur yang ada, terdapat banyak penelitian pentingnya dan pengaruh gaya kepemimpinan dalam perjalanan sebuah perusahaan baik dari segi kinerja, motivasi, hingga komitmen pegawai. Kajian penelitian lainnya pun memberikan dukungan terhadap peran gaya kepemimpinan dalam berbagai faktor tersebut, seperti penelitian dari (Prayudi Ahmad, 2020); (Yuliantari & Hinandar, 2019); (Setiawan & Pratama, 2019); (Munajah & E. Purba, 2018); dan (Hadromi, 2017).

Jika membahas kepemimpinan dalam lingkup perusahaan bisnis, artinya seorang pemimpin harus berusaha untuk memaksimalkan keuntungan yang merupakan tujuan akhir dari sebuah organisasi bisnis. Alih-alih membuang waktu dan sumber daya dengan penerapan dari etika, pemimpin seolah harus fokus pada keuangan, pemasaran, dan operasi bisnis. Munculnya daya saing dalam bisnis dan keinginan untuk menjadi sukses telah mendorong banyak orang untuk melakukan praktik bisnis yang tidak etis. Memang

beberapa pengusaha menganggap bahwa dalam bisnis tidak ada kata menyerah bahkan individu yang sangat berkualitas dan berpendidikan juga dapat terlibat dalam praktik yang tidak etis untuk bertahan hidup di bidang ini (Cichorzewska & Walczewski, 2012).

Kepemimpinan yang tidak etis merupakan salah satu contoh paling serius dari kesalahan manajerial dalam organisasi (Lašáková & Remišová, 2015) dimana konsekuensi buruk dari hal ini dapat memotivasi bawahan untuk berperilaku tidak etis (Ünal et al., 2012), dan menghambat berfungsinya organisasi secara efektif dalam berbagai aspek serta memunculkan ketidakhadiran dan produktivitas yang rendah pada organisasi (Brown & Mitchell, 2010). Selain itu, para ahli menegaskan bahwa kepemimpinan yang tidak etis dapat menguras sumber daya diri karyawan seperti perhatian atau harga diri, sehingga berakhir dengan penipisan ego (Brown & Mitchell, 2010). Hal inipun sesuai dengan hasil kajian yang dilakukan oleh (Schyns & Schilling, 2013) dimana terdapat korelasi yang positif dari kepemimpinan yang tidak etis terhadap perilaku negatif karyawan, seperti keinginan berpindah, dan bentuk lainnya dari perilaku kerja yang kontraproduktif. Ada beberapa alasan mengapa sebuah organisasi melakukan perilaku-perilaku yang tidak etis, salah satunya adalah tuntutan dari pemegang saham, kerugian secara finansial, kepemimpinan, keegoisan atau bahkan ketidaktahuan (Hegarty & Moccia, 2018).

1.2 Rumusan Masalah

Lalu apa yang terjadi antara komitmen terhadap etika dan tindakan tidak etis ini. (Hegarty & Moccia, 2018) berpendapat bahwa ada beberapa malfungsi di mana nilai-nilai yang dianut oleh organisasi pada tingkat tertinggi ternyata yang menyebabkan mereka gagal dalam bertanggung jawab pada sistem organisasi bisnis. Oleh karena itu, praktik tidak etis

tampaknya telah masuk ke setiap aspek bisnis hampir tanpa kecuali. Selanjutnya, artikel ini memberikan tinjauan tentang konstruksi kepemimpinan terkait etika lainnya secara rinci, dan persamaan dan perbedaan gaya kepemimpinan ini dengan kepemimpinan etis yang kemudian akan merekomendasikan gaya kepemimpinan yang menerapkan etika dalam pelaksanaannya.

1.3 Maksud dan Tujuan

Artikel ini bertujuan untuk dapat menambah wawasan pada bidang kajian keilmuan komunikasi khususnya pada ranah komunikasi organisasi. Melalui penelitian ini diharapkan akan menjadi sarana yang bermanfaat dalam mengimplementasikan pengetahuan penulis terkait dengan etika kepemimpinan organisasi dan gaya komunikasi kepemimpinan di dalam suatu organisasi.

1.4 Kegunaan Penelitian

Diharapkan juga penelitian ini akan dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu komunikasi serta bisa menjadi pertimbangan bagi pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan agar kepemimpinan yang diterapkan dapat mengedepankan etika dan moral dalam penerapannya. Terakhir, penelitian ini juga mewacanakan arah penelitian di masa depan, dan memberikan kesimpulan singkat dari penelitian ini. Dalam menjembatani hal ini, kami akan mencoba untuk mengelaborasi jenis dari gaya kepemimpinan dengan menonjolkan aspek etis dan tidak etis pada pembahasannya.

2. Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran

2.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan sering dibahas sebagai kemampuan dasar dan pengetahuan pribadi pada kajian manajemen (de Vasconcelos et al., 2016). Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai kekuatan yang dapat membujuk orang lain untuk melakukan dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan kapasitas untuk menginspirasi orang lain untuk berkolaborasi demi tujuan bersama (Balasubramaniam et al., 2021). Kepemimpinan adalah proses mengarahkan suatu kelompok ke satu arah. Gaya kepemimpinan adalah karakteristik yang sangat penting dari pemimpin. Dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya (Balasubramaniam et al., 2021).

Fertman dan Van Linden menyatakan bahwa sikap dan modus operandi memberikan arahan, memotivasi karyawan dan mencapai tujuan, merupakan kesimpulan dari gaya kepemimpinan (Fertman & Van Linden, 1999). Dari sini dapat kita simpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah model perilaku yang digunakan oleh pemimpin ketika bekerja dengan karyawan. Efektivitas kepemimpinan diprediksi melalui gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan atau menghambat komitmen dan antusiasme karyawan (Amegayibor, 2021). Mengenai jenis gaya kepemimpinan, (Bass dan Avolio, 2004 dalam Al-Malki & Juan, 2018) mengidentifikasi tiga jenis gaya kepemimpinan diantaranya; transformasional, transaksional dan laissez-faire. Formulasi kepemimpinan ini telah mengarah pada standar baru dalam pemahaman tentang efek gaya kepemimpinan. Dalam klasifikasi lain, (Robbins & Coulter,

2006) menguraikan teori perilaku kepemimpinan yang mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai otokratis, demokratis, dan laissez-faire. Selain dari pada itu, masih ada beberapa jenis kepemimpinan lain yang banyak dipakai seorang pemimpin dalam menjalankan suatu organisasi, seperti gaya karismatik, gaya paternalistik, gaya partisipan, gaya autentik dan lain-lain.

2.2 Kepemimpinan Etis (Ethical Leadership)

Etika adalah sebuah konsep atas tindakan manusia terhadap bagaimana mereka seharusnya hidup dan bertindak mengenai perilaku baik dan buruk untuk menentukan sikap yang tepat dan benar (Yulianita, 2002a). Kepemimpinan etis adalah kepemimpinan melalui prinsip-prinsip yang memengaruhi pengikut. Kepemimpinan etis berarti yang secara moral baik atau dianggap benar. Menurut (Pahrudin et al., 2018) kepemimpinan etis adalah penilaian persepsi karyawan terhadap perilaku etis yang berasal dari perilaku pemimpin, dan indikatornya adalah (1) kejujuran; (2) keadilan; (3) integritas; (4) altruisme; dan (5) kepedulian terhadap nilai-nilai. Hal ini selaras bersama pandangan Brown & Treviño (2006) pemimpin etis dipandang sebagai pembuat keputusan yang adil dan berprinsip yang ditandai dengan kepedulian pada orang lain dan masyarakat yang lebih luas, serta berperilaku etis dalam kehidupan pribadi dan profesional mereka. Sejauh menyangkut kepemimpinan, etika berkaitan dengan apa yang dilakukan para pemimpin dan bagaimana perilaku yang mereka tunjukkan serta kebajikan yang mereka lakukan. Ketika membuat keputusan kepemimpinan, masalah etika terlibat secara implisit atau eksplisit. Pilihan yang dibuat para pemimpin, cara mereka merespon suatu situasi dipengaruhi oleh etika dan nilai-nilai yang dipegang teguh. Jadi dapat disimpulkan bahwa etika harus menjadi bagian

penting dari konsep diri pemimpin etis serta menjadi prinsip panduan bagi para pemimpin dalam setiap tindakan yang mereka lakukan (Giessner et al., 2015).

Terdapat beberapa dimensi dari perilaku kepemimpinan etis yang dijadikan acuan dalam menilai kepemimpinan yang etis menurut beberapa hasil penemuan yang dilakukan oleh para ahli, diantaranya; Ada dua dimensi dari kepemimpinan yang etis yang dikemukakan oleh (Terivino et al., 2000), yaitu *moral person* dan *moral manager*. Menurut Trevino dkk kepemimpinan etis harus mencakup karakteristik dari “moral seorang individu” dan “moral seorang manajer” (Brown & Treviño, 2006). Aspek moral person dari kepemimpinan etis membahas tentang sifat dan karakter pemimpin. Pemimpin yang etis mempersonifikasikan sifat-sifat tertentu seperti kejujuran, integritas, kejujuran, keterbukaan terhadap masukan, rasa hormat dan prinsip dalam pengambilan keputusan serta kepedulian terhadap orang lain (Terivino et al., 2000). Sementara aspek moral manager dari perilaku kepemimpinan etis berkaitan dengan bagaimana para pemimpin menggunakan kekuatan manajerial dan posisi kepemimpinan mereka untuk mendorong dan mempromosikan standar etika dan perilaku etis di tempat kerja. Pemimpin etis harus menjadi contoh yang baik bagi karyawan untuk bisa menjadi seorang yang beretika (Brown & Mitchell, 2010).

Aspek penting lainnya yang perlu diperhatikan bahwa beberapa ciri signifikan yang terkait dengan etika tidak ada dalam skala ini, seperti integritas, dan kejujuran (Zhu et al., 2015). Kemudian Kalshoven dkk menjabarkan dimensi-dimensi dari kepemimpinan yang etis melalui *leadership work questionnaire* (ELW) yang meliputi komponen-komponen seperti; keadilan, integritas, bimbingan etis, orang orientasi, pembagian kekuasaan, klarifikasi peran, dan kepedulian terhadap keberlanjutan dan hal ini berdasarkan hasil temuan dari Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog,

2008; Treviño et al., 2003 dalam Kalshoven et al., 2013).

Pertama, pemimpin etis diharapkan akan membuat keputusan yang adil. Saat mengambil keputusan pemimpin yang etis akan mengacu pada prinsip-prinsip etika yang solid dan mempertimbangkan masyarakat yang lebih luas dimana sikap ini akan memerlukan transparansi, berprinsip dan keseimbangan sehingga dalam organisasi seorang pemimpin yang etis akan bersikap jujur, bertanggung jawab dan bersikap adil dan menyetarakan setiap karyawan (Steinmann et al., 2016). Kepemimpinan yang etis juga diharapkan akan berbagi kekuasaan dalam struktur tatanan organisasi. Dalam hal ini adalah dengan membiarkan karyawan memberikan masukan, ide-ide yang membangun dan berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat terkait dengan pengambilan keputusan (Brown & Mitchell, 2010). Dengan melakukan hal ini, seorang pemimpin dapat melatih karyawan dan anggota organisasi dalam berbagai hal. Seperti problem solving, manajemen krisis dan lain-lain. Pemimpin etis juga memperjelas peran dengan menentukan tujuan, harapan, dan tanggung jawab menjadi lebih jelas untuk setiap peran-peran yang ada di dalam organisasi (Kalshoven et al., 2013). Dengan memperjelas peran-peran dari setiap anggota organisasi, hal ini akan dapat meminimalisir terjadinya ambiguitas peran dalam organisasi tersebut sehingga konflik dalam organisasi akan lebih terminimalisir dengan memberikan tugas dan peran yang sesuai dengan jabatan dan posisi dalam organisasi.

Kemudian pemimpin yang dikatakan etis juga menunjukkan panduan berperilaku etis dengan mengomunikasikan perihal etika dan menjadi contoh yang baik secara etika dan aturan pada setiap bawahan dan karyawan yang ada pada struktur tatanan formal organisasi (Kalshoven et al., 2013). Mereka juga harus *people-oriented* dengan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap karyawan dan

memperhatikan kesejahteraan mereka (Kalshoven et al., 2013). Selanjutnya, mereka peka terhadap isu-isu lingkungan dan keberlanjutan, yang mereka tunjukkan dengan memperhatikan dampak tindakan mereka terhadap masyarakat (Kalshoven et al., 2013). Akhirnya, pemimpin etis hidup dengan integritas, menepati janji mereka, bertindak secara konsisten, dan mencerminkan keselarasan kata-perbuatan yang tinggi (Kalshoven et al., 2011).

2.3 Kepemimpinan Tidak Etis (Unethics Leadership)

Komponen pertama dalam mendefinisikan kepemimpinan tidak etis adalah para ahli mengasumsikan hubungan hierarkis di mana penyelia memiliki otoritas formal atas bawahan. Kepemimpinan yang tidak etis melibatkan penggunaan kekuasaan dan wewenang untuk tujuan yang tidak seharusnya. Argumen ini sejalan dengan literatur mengenai penggunaan kekuasaan dan otoritas yang tidak tepat sebagai standar untuk mengevaluasi moralitas perilaku pemimpin dan dimensi etika gaya kepemimpinan yang berbeda (Ünal et al., 2012).

Komponen kedua dari definisi kepemimpinan tidak etis adalah pelanggaran standar normatif. Hal ini mengacu pada perilaku yang menyimpang dari norma etika yang berkembang secara umum seperti yang dikatakan oleh (Donaldson dan Dunfee, 1994 dalam Ünal et al., 2012). Kemudian para ahli membuat perbedaan antara norma organisasi atau profesional dan norma etika. Ketika suatu tindakan dipandang pantas atau diharapkan dalam suatu sistem sosial menurut norma-norma deskriptifnya, tindakan itu mungkin belum tentu selaras dengan standar normatif yang ada, dengan demikian, hal ini bisa digeneralisasikan sebagai bagian dari perilaku yang tidak etis (Warren 2003 dalam Ünal et al., 2012). Jadi dapat disimpulkan, seorang

pemimpin yang dianggap lemah pada kedua dimensi (*moral person* dan *moral manager*) akan mengembangkan reputasi kepemimpinan yang tidak etis dalam pelaksanaan kepemimpinannya (Brown & Treviño, 2006).

Kepemimpinan tidak etis juga dibagi menjadi beberapa kategorisasi; di antaranya adalah *the hypocritical leader*. Seorang pemimpin yang tidak dianggap sebagai orang yang beretika kuat tetapi berusaha untuk menempatkan etika dan nilai-nilai di garis depan agenda kepemimpinan, kemungkinan akan dianggap sebagai pemimpin munafik yang berbicara tentang etika tetapi tidak menjalankan etika. Seperti yang disarankan di atas, beberapa ahli menyatakan keprihatinan tentang pemimpin yang terlalu banyak berbicara mengenai etika.

Dalam hal reputasi pemimpin untuk kepemimpinan etis, mengomunikasikan tentang etika dan nilai-nilai, tanpa tindakan yang sesuai, mungkin lebih buruk daripada tidak melakukan apa-apa karena berbicara tanpa tindakan akan menyoroti masalah yang tidak akan ada di sana. Akibatnya, karyawan akan kehilangan rasa percaya. Karyawan juga dapat mengabaikan standar etika jika mereka merasa bahwa pemimpin melakukan hal yang kurang etis. (Brown & Treviño, 2006).

The Ethically Neutral Leader. Menurut (Brown & Treviño, 2006) berdasarkan sifatnya para pemimpin yang secara etis netral dianggap lebih egois dari pada *person oriented*. Dalam hal perilaku, pemimpin yang secara etis netral kurang terbuka terhadap masukan dari orang lain, kurang tertarik pada orang lain dan kurang berbelas kasih. Dari perspektif pengambilan keputusan, para pemimpin yang secara etis netral akan dianggap memiliki pandangan yang lebih sempit dari pemimpin etis. Mereka lebih fokus pada tujuan ekonomi daripada sarana yang menarik bagi para pemimpin etis. Mereka juga cenderung membuat keputusan jangka pendek dan kurang peduli dengan organisasi. Menariknya, sebagian besar penekanan

tampaknya ada pada apa yang tidak dimiliki oleh pemimpin yang secara etis netral (tertutup terhadap masukan, acuh, tidak fokus pada sarana). Hal ini penting karena untuk memahami kepemimpinan etis, anggota atau karyawan membutuhkan bukti dari sifat-sifat etis yang positif yang ditunjukkan dalam hal perilaku dalam pengambilan keputusan.

2.4 Pentingnya Etika dalam Kepemimpinan

Ada beberapa alasan yang mendasari kepemimpinan harus dilandasi oleh etika. Jika dibahas dari perspektif kolektif, para pemimpin dapat menginspirasi orang-orang di sekitar mereka untuk berperilaku etis. Dengan cara ini, para pemimpin etis dapat secara positif mempengaruhi orang banyak, mencontohkan kepada anggota organisasi serangkaian tindakan yang dapat mereka adopsi untuk kebaikan yang lebih besar. (Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012 dalam Ahmad et al., 2017) berpendapat bahwa di bawah pengawasan pemimpin etis, para pengikut meniru perilaku pemimpin mereka dan diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku etis pengikut. Kepemimpinan etis berdampak pada budaya perusahaan dan secara positif memengaruhi reputasi eksternal organisasi. Para pemimpin bisnis yang tertarik untuk secara positif mempengaruhi budaya tenaga kerja internal dan membentuk komunitas perusahaan, mereka dapat membangun landasan kepemimpinan etis yang lebih kuat dengan gelar kepemimpinan yang lebih tinggi.

Penelitian yang berkembang di berbagai budaya menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dapat efektif untuk memotivasi karyawan, dan secara positif terkait dengan hasil karyawan yang menguntungkan termasuk sikap dan perilaku yang berbeda, dan terbukti efektif dalam mengurangi hasil yang tidak diinginkan termasuk penyimpangan dan niat berpindah (Ng & Feldman, 2015). Pada tingkat pribadi, menjadi pemimpin yang etis sangat penting

untuk kredibilitas dan reputasi. Berperilaku tidak etis dapat secara otomatis mengeluarkan seorang pemimpin dan dapat sangat merusak reputasi pribadi atau perusahaan mereka.

Selain itu, perilaku tidak etis sering menurunkan harga diri seseorang, yang mengarah pada hasil yang kurang optimal dan hilangnya kesempatan untuk mengekspresikan potensi penuh seseorang (Brown & Mitchell, 2010). Terlepas dari kenyataan bahwa setiap gaya kepemimpinan positif, etika dan integritas sebagai komponen gaya kepemimpinan yang penting untuk kepemimpinan yang efektif (Brown & Mitchell, 2010).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif adalah metode yang menitikberatkan pada pengamatan yang mendetail. Oleh karena itu, penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini dapat mengarah pada kajian fenomena yang lebih komprehensif. Pendekatan penelitian ini adalah studi literatur. Penelitian studi literatur adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan data atau sumber informasi yang berhubungan dengan topik tertentu dan tersedia dari berbagai sumber seperti jurnal, buku, internet, dan perpustakaan lainnya (Zed, 2008).

Penelitian ini akan lebih mengarah pada kajian literatur naratif dimana kajian literatur naratif memiliki kajian latar belakang yang komprehensif sehingga dapat membantu pengkajian ulang atau konstruksi teoritis dan konseptual serta riset (Kosztyán et al., 2021), maka dengan penggunaan teori-teori yang terkait yang akan mampu menjelaskan permasalahan-permasalahan yang menjadi fokus pada penelitian ini, diantaranya adalah teori pertukaran sosial dan teori identitas sosial dimana teori-teori ini diharapkan akan dapat membantu dalam menjelaskan secara lebih komprehensif terhadap bahasan gaya

komunikasi kepemimpinan yang etis di dalam organisasi.

Dalam hasil dan pembahasan, penulis akan menjabarkan hasil analisis komprehensif yang telah dilakukan terkait dengan etika kepemimpinan dan rekomendasi terkait gaya kepemimpinan yang mengedepankan etika di dalam penerapannya dengan berbagai argumentasi-argumentasi berbasis hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sehingga rekomendasi gaya kepemimpinan tersebut akurat dan berdasarkan hasil penelitian yang jelas. Kemudian peneliti juga akan menjabarkan perbedaan dari gaya kepemimpinan yang direkomendasikan. Untuk lebih memperdalam analisis, peneliti menggunakan dua teori yang berhubungan erat dengan etika dalam kepemimpinan organisasi, yaitu teori pertukaran sosial dan teori identitas sosial. Teori ini akan menjadi pisau ukur yang peneliti gunakan dalam menganalisis hasil kajian literatur yang telah dilakukan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Gaya Kepemimpinan yang Etis

Penulis menyetujui bahwa pendapat mengenai etika tentang kepemimpinan telah membentuk dua aliran terpisah, yaitu kepemimpinan etis dan kepemimpinan tidak etis dimana yang pertama berfokus pada perilaku pemimpin etis yang patut dicontoh dan yang kedua berfokus pada perilaku pengawasan antisosial dan negatif (Brown & Mitchell, 2010). Dilema etika menguji para pemimpin. Melakukan hal yang benar mengharuskan seorang pemimpin untuk mengambil sikap yang kuat, tetapi itu tidak akan mudah jika seorang pemimpin tersebut menggunakan gaya yang tidak sesuai dengan situasi dan kondisi dari organisasi tersebut. Apapun gaya yang digunakan, sangat penting untuk membuat pilihan yang mengintegrasikan perilaku etis ke dalam budaya organisasi yang dipimpin.

Dari beberapa jenis gaya kepemimpinan ada beberapa jenis yang menurut hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa jika diterapkan dalam kepemimpinan maka gaya kepemimpinan ini akan mementingkan penerapan etika dalam pelaksanaannya. Sebagai orang yang bermoral, pemimpin yang beretika adalah orang yang jujur, tulus, dan adil. Dalam membuat keputusan mereka mengacu pada prinsip-prinsip etika yang solid dan mempertimbangkan masyarakat yang lebih luas. Prinsip-prinsip tersebut banyak terdapat pada gaya kepemimpinan transformasional, otentik, servant, atau spiritual (Toor & Ofori, 2009). Berikut kami merekomendasikan tiga gaya kepemimpinan yang mengedepankan etika di dalam penerapannya diantaranya; transformasional, autentik dan alturistik.

Tabel 1. perbandingan gaya kepemimpinan

Perbandingan Gaya Kepemimpinan			
Komponen	Transformasional	Autentik	Alturistik
Karakteristik	Kejujuran, keadilan, motivasi, tidak memaksa, tidak manipulatif	Keadilan, integritas, tidak menoleransi penyimpanan	Kepedulian, <i>person oriented</i> , tanpa pamrih
Peran pemimpin	Menginspirasi anggota	Membimbing anggota menjadi autentik	Meningkatkan efektivitas dan meningkatkan kekompakan tim
Peran anggota	Mencapai tujuan organisasi	Menjadi tulus, jujur dan bertanggung jawab secara pribadi	Mengembangkan hubungan yang positif di dalam organisasi
Hasil yang diharapkan	Keselaran tujuan, peningkatan kepuasan, produktivitas, dan keuntungan organisasi	peningkatan keterlibatan, motivasi, komitmen, kepuasan dari anggota	Meningkatkan efektivitas dan meningkatkan kekompakan tim

Sumber : Peneliti, 2022

Komponen moral dan etika kepemimpinan pertama kali diperkenalkan dalam teori kepemimpinan transformasional (Burns, 1978 dalam (Brown & Treviño, 2006), dan memainkan peran penting dalam konseptualisasi pada kepemimpinan transformasional (Kalshoven et al., 2013). Kepemimpinan transformasional dinyatakan sebagai gaya kepemimpinan yang berbagi lebih banyak kesamaan, dan erat selaras dengan kepemimpinan etis (Brown & Treviño, 2006).

Hal ini juga dikemukakan oleh (Bass & Riggio, 2006 dalam Ahmad et al., 2017) bahwa kepemimpinan transformasional berfokus dalam mengomunikasikan visi tujuan kolektif yang menginspirasi dan ideal untuk masa depan organisasi kepada para anggota organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki irisan dengan kepemimpinan yang etis. Hal ini dapat dilihat dari aspek-aspek seperti kepedulian terhadap orang lain, aspek model peran dan konsistensi dari tindakan seorang pemimpin dalam mensosialisasikan nilai-nilai internal dari organisasi (Brown & Treviño, 2006). Kemudian salah satu aspek yang paling ditonjolkan dari jenis kepemimpinan ini adalah aspek karismatik yang terdiri dimensi karisma dan inspirasional, dimana kedua dimensi ini diyakini akan dapat memengaruhi anggota organisasi dalam melakukan tindakan etis berdasarkan apa yang dilakukan oleh pemimpinnya (Bass & Riggio, 2006 dalam Ahmad et al., 2017). Dalam banyak penelitian, melalui kedua dimensi tersebut kepemimpinan transformasional sering dikonseptualisasikan sebagai bagian dari kepemimpinan karismatik, maka dalam berbagai literatur juga disebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dan atau kepemimpinan karismatik erat kaitannya dengan perilaku etis dan moralitas (Rashid et al., 2019).

Namun (Bass, 1985 dalam Brown & Treviño, 2006) berpendapat bahwa pemimpin transformasional memiliki dua perspektif yang berbeda tergantung pada motivasi mereka sebagai seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi. (Bass & Steidlmeier, 1999 dalam (Kanungo, 2001) membedakan antara pemimpin transformasional yang otentik dan semu. Para penulis ini mengklaim bahwa pemimpin transformasional otentik adalah kepemimpinan yang etis karena legitimasi nilai-nilai etika kepemimpinan seperti kejujuran dan keadilan, motivasi sosial pemimpin, menghindari sikap paksaan dan

tidak manipulatif. Di sisi lain, pemimpin transformasional semu lebih mementingkan diri sendiri dan bermotivasi politik.

Kemudian gaya kepemimpinan yang kedua adalah kepemimpinan autentik dimana gaya ini sangat menekankan mengenai nilai-nilai inti seperti keadilan dan integritas, dan tidak menoleransi penyimpangan dari nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi (Hegarty & Moccia, 2018). Kepemimpinan autentik sendiri telah didefinisikan oleh (Walumbwa et al., 2008) dalam bentuk pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan memperkenalkan kapasitas psikologis positif dan iklim etika positif, untuk mendorong kesadaran diri yang lebih tinggi, perspektif moral yang terinternalisasi, proses informasi yang seimbang, dan transparansi hubungan diantara pemimpin dan karyawan serta mendorong pengembangan diri yang positif (Ahmad et al., 2017). Pemimpin autentik bertindak sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang mereka yakini dan membangun kredibilitas yang baik dalam organisasi. Dengan demikian mereka mendapatkan kepercayaan dan penghormatan dari anggota organisasi dan mendorong pandangan yang berbeda dari anggota terhadap kepemimpinan seseorang.

Seorang pemimpin autentik akan menginspirasi bawahan dan anggota organisasi untuk menjadi autentik di dalam lingkungan pekerjaan sehingga mereka memiliki budaya emosional terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja pada tingkatan yang lebih tinggi (Avolio et al., 2004). Pemimpin autentik membangun lebih banyak hubungan yang transparan, terbuka dan dekat dengan orang lain yang jauh dari prasangka. Selain itu, mereka menunjukkan perilaku yang konsisten antara keyakinan dan tindakan mereka serta keinginan untuk benar-benar memahami gaya kepemimpinan yang mereka gunakan (Walumbwa et al., 2008). Pemimpin autentik adalah mereka yang menyadari nilai-nilai dan perspektif moral orang lain, dan menunjukkan

karakter moral yang percaya diri, penuh harapan, optimis, ulet, dan tinggi sehingga dalam penerapannya pemimpin autentik menentukan iklim dan proses bisnis yang akan meningkatkan perilaku etis dalam organisasi. Mereka mengembangkan peran yang dapat menunjukkan tanggung jawab moral yang tinggi (Sağnak & Kuruöz, 2017). Perspektif moral yang terinternalisasi dari kepemimpinan otentik ditandai dengan standar dan nilai etika yang tinggi, dan pemimpin semacam itu mempertimbangkan konsekuensi etis dari keputusan mereka.

Ketiga, gaya kepemimpinan altruistik dimana dalam penerapannya pemimpin menunjukkan kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan. Harapan dengan gaya kepemimpinan ini adalah karyawan mengalami kasih sayang dari pemimpinnya, mereka kemudian merasa terhubung dengannya dan pada gilirannya, menunjukkan kecenderungan altruistik yang sama. Paling tidak, karyawan menyadari etos pemimpin dan bahwa perilaku tidak etis sama sekali tidak dapat diterima. Sekarang, sementara ini mungkin tampak sebagai kepemimpinan utopis, tetap saja pelanggan akan sepenuhnya merangkul melakukan bisnis dengan bisnis yang menampilkan kepemimpinan seperti itu (Hegarty & Moccia, 2018). Secara konseptual, perilaku altruistik didefinisikan sebagai kecenderungan seseorang untuk menjalankan perilaku sukarela yang bertujuan untuk membantu orang lain dengan mengorbankan kepentingan diri sendiri tanpa mengharapkan imbalan (Van Emmerik et al., 2005 dalam Abdillah et al., 2020). Perilaku ini secara implisit merupakan karakteristik fundamental dalam konseptualisasi gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan otentik, pelayan, dan transformasional (Salas-Vallina et al., 2018).

Kepemimpinan altruistik mengacu pada pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan mengutamakan kepentingan karyawan di atas kepentingannya

sendiri. Gaya kepemimpinan ini sering disebut sebagai *humancentred* (Salas-Vallina et al., 2018). Pemimpin yang berorientasi pada orang lain memiliki perhatian yang kuat untuk kebutuhan bawahan mereka dan bersedia mengorbankan kepentingan mereka sendiri untuk membantu karyawannya. Pemimpin altruistik berusaha mendorong bawahannya untuk mengembangkan komitmen dan antusiasme mereka dengan membangkitkan emosi melalui nilai-nilai yang mereka hadirkan (Yukl, 2013 dalam Abdillah et al., 2020). Kepemimpinan altruistik memiliki beberapa karakteristik (Barbuto & Wheeler, 2006). Pertama, para pemimpin altruistik sering kali memprioritaskan kepentingan bawahan mereka di atas kepentingan mereka sendiri. Kedua, pemimpin seperti itu mengorbankan kepentingannya untuk melayani bawahan. Ketiga, para pemimpin ini membantu bawahan mereka di luar tugas dan tanggungjawabnya. Keempat, pemimpin altruistik bertindak secara sukarela tanpa mengharap imbalan apapun.

Umumnya, kepemimpinan ini mengacu pada membujuk orang lain untuk mengesampingkan urusan pribadi dalam lingkungan pekerjaan, menumbuhkan keprihatinan, dan mengejar tujuan bersama serta bertanggung jawab demi kesejahteraan kelompok (Hogan et al., 1994 dalam Abdillah et al., 2020). Definisi ini menjelaskan bahwa tanggung jawab utama seorang pemimpin adalah mengesampingkan kepentingannya dan berusaha melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi. Hal ini juga sejalan dengan konsep kepemimpinan yang berbasis pada aspek emosional. Hal ini mengasumsikan bahwa organisasi akan mencapai kinerja yang luar biasa jika pemimpin dapat mendorong bawahannya untuk melepaskan kepentingan pribadinya (Yukl, 2013 dalam Abdillah et al., 2020).

4.2 Teori Pertukaran Sosial

Dalam penerapan gaya kepemimpinan yang etis dalam suatu organisasi, kami menggunakan dua teori yang akan membantu dalam menjelaskan secara rinci bagaimana kepemimpinan etis dapat memengaruhi seluruh kegiatan di dalam organisasi. Salah satunya adalah teori pertukaran sosial yang memiliki asumsi dasar bahwa perasaan pribadi, rasa terima kasih, dan kepercayaan muncul dalam pertukaran sosial. Berdasarkan norma timbal balik (Gouldner, 1960 dalam Metwally et al., 2019), teori ini berpendapat bahwa ketika perlakuan yang baik diterima dalam hubungan sosial, timbal balik akan terjadi. Dalam organisasi hubungan antara atasan dan bawahan, karyawan menganggap bahwa pemimpin yang etis adalah pemimpin yang mementingkan kepentingan terbaik bawahan (Kalshoven et al., 2011, 2013), karyawan akan cenderung mengembangkan dedikasi yang lebih besar kepada kepemimpinan dan pekerjaan (Ng & Feldman, 2015), dan merasa terdorong untuk melakukan sesuatu sebagai balasannya (Gouldner, 1960 dalam Metwally et al., 2019), seperti melakukan upaya ekstra dalam menjalankan kegiatan organisasi sehingga produktivitas organisasi menjadi meningkat.

Teori pertukaran sosial telah digunakan untuk konsekuensi sederhana dari kepemimpinan yang tidak etis. Seperti penelitian tentang kepemimpinan etis, penelitian ini berfokus pada pola timbal balik *quid pro quo* antara pemimpin dan pengikut (Cropanzano & Mitchell, 2005 dalam Brown & Mitchell, 2010). Ketika pemimpin memperlakukan karyawan secara kasar (atau tidak etis), karyawan melihat hubungan pertukaran yang tidak seimbang atau mereka merasa telah dieksploitasi sehingga hal ini akan mempengaruhi sikap mereka dalam bekerja dan meningkatkan perilaku untuk pembalasan seperti penyimpangan dan pengurangan

produktivitas kerja (Brown & Mitchell, 2010). Secara khusus, para ahli teori berpendapat bahwa kepemimpinan yang tidak etis menguras sumber daya diri karyawan (misalnya, perhatian, kemauan keras, harga diri) yang diperlukan untuk menjaga perilaku yang sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku (Ferguson et al., 2009 dalam Brown & Mitchell, 2010). Para ahli menyebut fenomena ini sebagai kekuatan dan/atau penipisan ego (Treviño et al., 2006). Dengan demikian bentuk tindakan seperti ancaman yang dilakukan oleh pemimpin yang tidak etis dapat merusak sumber daya diri karyawan (Bandura, 1991 dalam Brown & Mitchell, 2010). Ketika sumber daya pengaturan diri terganggu, karyawan tidak dapat mempertahankan tindakan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam organisasi bisnis.

4.3 Teori Identitas Sosial

Teori kedua yang dapat menjelaskan pengaruh pemimpin etis adalah teori identitas sosial (Ashforth dan Mael, 1989 dalam Avolio et al., 2004). Teori ini dikemukakan oleh Tajfel dan Turner yang mengasumsikan identitas sosial adalah bagaimana berbagai komponen mampu mempengaruhi suatu identitas sosial di dalam sebuah kelompok. Sama halnya dengan jika pemimpin dapat dipercaya, maka persepsi karyawan tentang satu kesatuan organisasi akan meningkat. Identifikasi organisasi juga muncul jika karyawan merasa mereka sangat dihargai (Tyler, 1997 dalam Metwally et al., 2019). Jadi, dalam situasi di mana pemimpin etis konsisten dalam perkataan dan perbuatan, dapat dipercaya, dan *person oriented* (Kalshoven et al., 2011, 2013), karyawan lebih mungkin melakukan yang terbaik atas nama organisasi mereka. (Metwally et al., 2019).

Seperti penelitian tentang kepemimpinan etis, kepemimpinan tidak etis juga dapat dijelaskan dari teori-teori komunikasi. Salah satunya adalah teori pembelajaran yang dipakai

untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang tidak etis mendorong perilaku yang tidak etis dari karyawan (Brown & Treviño, 2006). Dengan demikian, karyawan atau anggota organisasi akan mempelajari perilaku yang mereka terima (bahkan jika itu tidak etis) dengan melihat model peran sosial yang relevan. Dalam hal ini peran seorang pemimpin sangat berpengaruh karena mereka akan mengedukasi karyawan atau bawahan melalui tindakan yang mereka perlihatkan. Seorang pemimpin memiliki pilihan untuk berperilaku etis atau tidak etis. Pada akhirnya mereka sendiri yang akan menuai apa yang mereka tanam dalam organisasi tersebut. Penelitian mendukung argumen ini dan menunjukkan kepemimpinan yang tidak etis memberikan dasar perilaku yang mempengaruhi keputusan pengikut (Brown & Mitchell, 2010). Peneliti memisahkan kategorisasi kepemimpinan etis dan tidak etis berdasarkan tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. kriteria evaluasi kepemimpinan etis

Perbandingan Kepemimpinan Etis dan Tidak Etis		
Komponen	Kepemimpinan yang etis	Kepemimpinan tidak etis
Penggunaan kekuatan pemimpin	Memuaskan kepentingan semua orang	Memuaskan kepentingan pribadi
Menangani suatu kepentingan	Memperioritaskan kepentingan berbagai pihak	Memprioritaskan kepentingan pribadi
Pengembangan visi	Mengembangkan visi organisasi berdasarkan masukan dari anggota	Menggunakan visi pribadi dalam menjalankan organisasi
Integritas pemimpin	Bertindak secara konsisten sesuai dengan nilai dan norma	Melakukan hal-hal etis untuk tujuan pribadi
Pengambilan keputusan beresiko	Bersedia mengambil resiko untuk visi dan misi serta tujuan organisasi bersama	Keputusan diambil secara sepihak dengan mengambil resiko paling sedikit bagi pemimpin
Keterbukaan informasi	Informasi dan data organisasi bersifat transparan	Memanipulasi data dan informasi organisasi
Respon terhadap kritik	Menerima kritik untuk kebutuhan evaluasi dan kemajuan organisasi menjadi lebih baik	Tidak menerima kritik dan perbedaan pendapat
Pengembangan organisasi	Mengedepankan perkembangan dan kemajuan segala aspek organisasi	Tidak menyukai perkembangan dan kemajuan

Sumber : Peneliti, 2022

5. Kesimpulan dan Rekomendasi

Sampai saat ini, para peneliti yang tertarik pada potensi etis kepemimpinan telah meng gambarkannya sebagai ketegangan dilema antara altruisme dan egoisme. Agar sebuah kepemimpinan menjadi etis, pemimpin organisasi tersebut harus terlibat dalam tindakan atau perilaku yang baik dan menguntungkan orang lain dan harus menahan diri dari tindakan atau perilaku buruk yang merugikan orang lain. Selain itu, tindakan ini harus berasal dari motif altruistik pemimpin daripada egoistik. Egoisme pada kepemimpinan akan berdampak kepada munculnya karakteristik tidak etis dalam pelaksanaan kepemimpinannya yang ditandai dengan karakteristik mementingkan diri sendiri dan manipulatif. Manipulatif sendiri digambarkan dalam bentuk kepemimpinan yang menggunakan kekuasaan untuk melayani kepentingan diri mereka sendiri, yang tidak peka terhadap kebutuhan anggota organisasi dan kurang memperhatikan perilaku dalam cara bersosialisasi dalam lingkungan organisasi. Altruisme dalam kepemimpinan akan berdampak kepada munculnya karakteristik etis dalam kepemimpinan seseorang yang ditandai dengan karakteristik jujur, adil, berintegritas, berorientasi pada orang lain dan peduli terhadap organisasi. Selain karakteristik tersebut seorang pemimpin etis juga harus dapat menggunakan kekuatan manajerial dalam organisasi kepemimpinan untuk mendorong dan mempromosikan standar etika dan perilaku etis di tempat kerja.

Terdapat beberapa rekomendasi gaya kepemimpinan yang dinilai mengedepankan sikap etis dalam pelaksanaannya, diantaranya pertama, kepemimpinan transformasional kepemimpinan ini terdiri dimensi karisma dan inspirasional, kedua dimensi ini diyakini akan dapat memengaruhi anggota organisasi dalam melakukan tindakan etis berdasarkan yang dilakukan oleh pemimpinnya. Kedua,

kepemimpinan autentik sangat menekankan mengenai nilai-nilai inti seperti keadilan dan integritas, dan tidak menoleransi penyimpangan dari nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi. Ketiga, gaya kepemimpinan alturistik yang dalam penerapannya pemimpin menunjukkan kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini juga menyiratkan implikasi bagi peneliti selanjutnya dimana kajian mengenai etika dalam organisasi bisnis masih belum banyak dilakukan maka dari itu perlu adanya peningkatan perhatian pada aspek-aspek seperti pada integritas, perspektif moral yang positif, dan perilaku etis dalam literatur kepemimpinan yang akan menjadi fokus dalam aliran penelitian mengenai perkembangan organisasi yang positif.

Daftar Pustaka

Referensi Buku

Zed, M. 2008. *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor.

Referensi Jurnal

Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. 2020. "Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behavior? Testing dual mediation mechanisms", dalam *Knowledge Management Research and Practice*, Volume 00 No (00), halaman 1–15.

Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. 2017. "A Review of Ethical Leadership and Other Ethics- Related Leadership Theories", dalam *European Scientific Journal*, ESJ, Volume 13 No 29, halaman 10-22.

- Al-Malki, M., & Juan, W. 2018. "Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review, dalam Journal of International Business Research and Marketing, Volume 3 No 3, halaman 40–49.
- Amegayibor, G. K. 2021. "Leadership styles and employees' performance: A case of a family-owned manufacturing company, Cape Coast", dalam International Journal of Financial, Accounting, and Management, Volume 3 No 2, halaman 149–164.
- 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", dalam Leadership Quarterly, Volume 15 No 6, halaman 801–823.
- Balasubramaniam, V., Salamzadeh, Y., Richardson, C., & Plakhin, A. 2021. "The impact of leadership style on ethical decision-making, the moderating role of strategic thinking: a study among Malaysian managers", dalam SHS Web of Conferences, Volume 116, No 00056, halaman 1-8.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. 2006. "Scale development and construct clarification of servant leadership", dalam Group and Organization Management, Volume 31 No 3, halaman 300–326.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. 2010. "Exploring New Avenues for Future Research", dalam Business Ethics Quarterly, Volume 20 No 4, halaman 583–616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. "Ethical leadership: A review and future directions", dalam Leadership Quarterly, Volume 17 No 6, halaman 595–616.
- Cichorzewska, M., & Walczewski, M. 2013. "The Analysis of Unethical Behavior Among Employees in Enterprises – a Pilot Study in the Automotive", dalam Journal Management, Knowledge and Learning, Volume 19 No 21, halaman 207–212.
- De Vasconcelos, J. B., Kimble, C., & Rocha, Á. 2016. "A special issue on knowledge and competence management: Developing Enterprise solutions", dalam Information Systems Frontiers, Volume 18 No 6, halaman 1035–1039.
- Fertman, C. I., & Van Linden, J. A. 1999. "Character education: An essential ingredient for youth leadership development", dalam NASSP Bulletin, Volume 83 No 609, halaman 9–15.
- Fridayana Yudiaatmaja. 2013. "Kepemimpinan: Konsep, Teori Dan Karakternya", dalam Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 12 No 2, halaman 29–38.
- Giessner, S. R., Van Quaquebeke, N., van Gils, S., van Knippenberg, D., & Kollée, J. A. J. M. 2015. "In the moral eye of the beholder: the interactive effects of leader and follower moral identity on perceptions of ethical leadership and LMX quality", dalam Frontiers in Psychology, Volume 6 No August, halaman 1–11.

- Hadromi, F. Al. 2017. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi, Kedisiplinan Dan Kinerja Guru Di Sd Islam Lumajang", dalam Bisma, Volume 11 No 1, halaman 109-123.
- Hegarty, N., & Moccia, S. 2018. "Components of Ethical Leadership and Their Importance in Sustaining Organizations Over the Long Term", dalam Journal of Values-Based Leadership, Volume 11 No 1, halaman 1-10.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. 2011. "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", dalam Leadership Quarterly, Volume 22 No 1, halaman 51-69.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. 2013. "Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators", dalam Applied Psychology, Volume 62 No 2, halaman 211-235.
- Kanungo, R. N. 2001. "Ethical values of transactional and transformational leaders", dalam Canadian Journal of Administrative Sciences, Volume 18 No 4, halaman 257-265.
- Lašáková, A., & Remišová, A. 2015. "Unethical Leadership: Current Theoretical Trends and Conceptualization", dalam Procedia Economics and Finance, Volume 34 No 15, halaman 319-328.
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. 2019. "How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness", dalam Frontiers in Psychology, Volume 10 No November, halaman 1-18.
- Munajah, A., & E. Purba, D. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Iklim Etis terhadap Komitmen Afektif", dalam Jurnal Psikologi, Volume 14 No 1, halaman 30-39.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. 2015. "Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity", dalam Journal of Applied Psychology, Volume 100 No 3, halaman 948-965.
- Pahrudin, C., Marina, S., & Agusinta, L. 2018. "Kepemimpinan Etis, Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Karyawan Maskapai Penerbangan", dalam Manajemen Transportasi & Logistik, Volume 05 No 02, halaman 117-128.
- Prayudi Ahmad. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pd. Pembangunan Kota Binjai)", dalam Ahmad Prayudi, Volume 6 No 2, halaman 64-72.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warrach, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. 2019. "Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers", dalam International Journal of Qualitative Methods, Volume 18 No 1, 1-13.
- Sağnak, M., & Kuruöz, M. 2017. "Authentic Leadership and Altruism: The

- Mediating Role of Meaningfulness”, dalam *Universal Journal of Educational Research*, Volume 5 No 3, halaman 447–452.
- Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A., & Fernández Guerrero, R. 2018. “Altruistic leadership and affiliative humor’s role on service innovation: Lessons from Spanish public hospitals”, dalam *International Journal of Health Planning and Management*, Volume 33 No 3, halaman 861–872.
- Schyns, B., & Schilling, J. 2013. “How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes”, *Leadership Quarterly*, Volume 24 No 1, halaman 138–158.
- Setiawan, A., & Pratama, S. 2019. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera”, dalam *Jurnal Manajemen Tools*, Volume 11 No 1, halaman 19–33.
- Steinmann, B., Nübold, A., & Maier, G. W. 2016. “Validation of a German version of the ethical leadership at work questionnaire by Kalshoven et al. (2011)”, dalam *Frontiers in Psychology*, Volume 7 No MAR, halaman 1–17.
- Terivino, Hartman, L. P., & Hartman, L. P. 2000. “Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership”, dalam *California Management Review*, Volume 42 No 4, halaman 128–142.
- Toor, S. ur R., & Ofori, G. 2009. “Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture”, dalam *Journal of Business Ethics*, Volume 90 No 4, halaman 533–547.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. 2006. “Behavioral ethics in organizations: A review”, dalam *Journal of Management*, Volume 32, No 6, halaman 951–990.
- Ünal, A. F., Warren, D. E., & Chen, C. C. 2012. “The Normative Foundations of Unethical Supervision in Organizations”, dalam *Journal of Business Ethics*, Volume 107 No 1, halaman 5–19.
- 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”, dalam *Journal of Management*, Volume 34 No 1, halaman 89–126.
- Yulianita, N. 2002. “Implementasi Etika di Era Globalisasi”, dalam *Mimbar: Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, Volume XVIII No 4, halaman 457–473.
- Yulianita, N. 2002. “Pengaruh Kepemimpinan Manajer Public Relations terhadap Kualitas Manajemen Public Relations dan Korelasinya dengan Efektivitas Sistem Komunikasi Perusahaan”, dalam *Mediator*, Volume 3 No 2, halaman 221–240.
- Yuliantari, K., & Hinandar, E. M. 2019. “Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pada Sd Negerijatisari Ii Kota

Bekasi”, dalam Jurnal Akrab Juara, Volume 4 No 2, halaman 27–37.

Zhu, W., Zheng, X., Riggio, R. E., & Xi Zhang. 2015. “A Critical Review of Theories and Measures of Ethics-Related Leadership”, dalam New Directions For Student Leadership, Volume 1 No (summer), halaman 81–97.