

Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

6 April 2025

KEPEMIMPINAN ETIS DAN PENGARUHNYA TERHADAP BUDAYA ORGANISASI

(Penjelasan naratif dan akademik lengkap dengan contoh)

Pendahuluan

Dalam dunia organisasi yang terus berubah, kepercayaan dan integritas menjadi mata uang utama yang menentukan keberlanjutan. Kepemimpinan etis—atau *ethical leadership*—muncul sebagai suatu pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya menekankan hasil, tetapi juga **proses yang benar secara moral** dalam mencapainya. Dalam konteks ini, peran pemimpin tidak hanya sebagai pengambil keputusan strategis, tetapi juga sebagai *moral agent*—panutan etika dan nilai-nilai dalam organisasi.

Dalam modul ini, kita akan membahas secara mendalam:

- Apa itu kepemimpinan etis?
 - Elemen-elemen utama dari kepemimpinan etis
 - Hubungan antara kepemimpinan etis dan budaya organisasi
 - Dampak praktis dan studi kasus nyata
 - Diskusi dan refleksi atas penerapannya dalam konteks Indonesia dan global
-

1. Konsep Dasar Kepemimpinan Etis

Definisi:

Kepemimpinan etis adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada perilaku yang **jujur, adil, bertanggung jawab, dan memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan**. Pemimpin etis tidak hanya mengajarkan apa yang benar dan salah, tetapi juga menunjukkan contoh melalui perilaku mereka sendiri.

Menurut Brown, Treviño, dan Harrison (2005), kepemimpinan etis meliputi dua aspek:

- **Perilaku pribadi yang beretika** (seperti kejujuran, empati, tanggung jawab).
 - **Kemampuan untuk mempengaruhi dan mengelola etika anggota tim melalui komunikasi, pembinaan, dan pemberian sanksi terhadap perilaku tidak etis.**
-

2. Elemen Kunci dalam Kepemimpinan Etis

Beberapa elemen pokok dari kepemimpinan etis meliputi:

Elemen	Penjelasan
Integritas	Konsistensi antara kata dan tindakan; tidak menyimpang dari prinsip moral.
Keadilan (Fairness)	Menghindari diskriminasi; memberikan perlakuan yang setara dan objektif.
Transparansi	Terbuka terhadap informasi dan proses pengambilan keputusan.
Tanggung jawab sosial	Mempertimbangkan dampak terhadap masyarakat dan lingkungan.
Empati dan rasa hormat	Memahami sudut pandang orang lain dan memperlakukan semua pihak dengan hormat.

3. Budaya Organisasi: Definisi dan Karakteristik

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi acuan dalam perilaku anggota organisasi. Edgar Schein membaginya ke dalam tiga tingkat:

1. **Artefak** (yang tampak: simbol, slogan, pakaian, rutinitas)
 2. **Nilai yang diadopsi** (dinyatakan secara eksplisit: misi, visi)
 3. **Asumsi dasar** (nilai-nilai tidak tertulis yang mengarahkan perilaku)
Budaya organisasi menentukan bagaimana keputusan dibuat, bagaimana konflik diselesaikan, dan bagaimana etika ditegakkan.
-

4. Hubungan Antara Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan etis **membentuk dan memperkuat budaya organisasi yang sehat dan beretika**. Pemimpin adalah aktor utama dalam pembentukan budaya organisasi karena mereka:

- Memberikan teladan etika
- Menentukan standar dan ekspektasi perilaku
- Memberikan reward terhadap perilaku etis dan punishment terhadap perilaku menyimpang
- Menciptakan sistem dan struktur yang mendukung transparansi dan akuntabilitas

Ilustrasi Naratif:

Bayangkan sebuah perusahaan startup teknologi bernama "**TechNova**". CEO-nya, Ibu Rina, menolak tawaran suap besar dari vendor dengan alasan prinsip integritas. Tidak hanya itu, dia secara terbuka menceritakan kepada seluruh timnya tentang keputusan itu dalam rapat umum, sambil mengedukasi mereka tentang nilai "doing the right thing even when no one is watching."

Lambat laun, kebiasaan transparansi dan kejujuran mulai tumbuh: karyawan merasa aman melaporkan kesalahan, tidak takut

Rudy C Tarumingkeng: Kepemimpinan Etis dan Pengaruhnya Terhadap Budaya Organisasi

menyuarakan opini, dan loyalitas karyawan meningkat drastis. Inilah efek nyata kepemimpinan etis terhadap budaya organisasi.

5. Dampak Kepemimpinan Etis terhadap Organisasi

Aspek	Dampak Positif
Kepuasan Kerja	Karyawan merasa dihargai dan dihormati, sehingga lebih puas dan produktif.
Retensi Karyawan	Budaya etis menciptakan loyalitas, menurunkan turnover.
Citra Perusahaan	Reputasi baik di mata publik, investor, dan regulator.
Inovasi dan Kolaborasi	Lingkungan yang aman secara psikologis mendorong kreativitas dan sinergi tim.
Pencegahan Risiko Hukum	Mengurangi kemungkinan skandal, korupsi, dan pelanggaran hukum.

6. Studi Kasus Singkat

Studi Kasus: PT Telkom Indonesia

Dalam laporan keberlanjutan tahunan mereka, Telkom Indonesia mengedepankan prinsip **Good Corporate Governance** (GCG). Para pemimpin senior mendorong budaya "AMANA" (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) yang menjadi landasan etis bagi seluruh karyawan.

Hasilnya:

- Skor indeks tata kelola meningkat

- Turnover karyawan menurun
 - Nilai saham stabil selama masa krisis pandemi COVID-19
-

7. Tantangan dan Refleksi Kritis

Tidak semua organisasi mampu menerapkan kepemimpinan etis dengan konsisten. Beberapa tantangan antara lain:

- **Konflik antara target bisnis dan prinsip etika**
- **Budaya organisasi lama yang penuh pragmatisme**
- **Kurangnya pelatihan dan pemahaman etika**
- **Tekanan dari atasan atau pemegang saham untuk hasil jangka pendek**

Refleksi:

- Bagaimana cara pemimpin menangani dilema etika ketika profit bertentangan dengan nilai moral?
 - Apakah organisasi Anda memiliki kode etik yang dihidupi secara nyata?
-

8. Penutup: Jalan ke Depan

Kepemimpinan etis bukanlah sekadar pilihan gaya kepemimpinan—melainkan **keharusan moral dan strategis** dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan dihormati. Ketika pemimpin bersikap etis secara konsisten, maka budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan sehat akan tumbuh, menjadi fondasi bagi keberhasilan jangka panjang.

Rekomendasi untuk Pengembangan Organisasi:

1. **Bangun kode etik organisasi** yang jelas dan komunikatif.

2. **Latih pemimpin pada semua level** untuk menjadi role model etika.
3. **Ciptakan mekanisme pelaporan pelanggaran etika** yang aman dan transparan.
4. **Evaluasi budaya organisasi** secara periodik untuk mengetahui konsistensi nilai.

9. Tinjauan Teoritis Lanjutan: Perspektif Etika dalam Kepemimpinan

Dalam kerangka akademik, kepemimpinan etis sering dikaji dengan menggunakan pendekatan **normatif dan deskriptif**. Pendekatan **normatif** menekankan pada *apa yang seharusnya dilakukan*, sedangkan pendekatan **deskriptif** fokus pada *apa yang sebenarnya terjadi dalam praktik*.

Beberapa teori yang relevan:

a) Teori Etika Deontologis (Kantian)

Pemimpin bertindak berdasarkan prinsip moral universal yang tidak bergantung pada konsekuensi. Misalnya, mengatakan kebenaran tetap harus dilakukan meski berisiko terhadap citra organisasi.

b) Teori Etika Utilitarian

Pemimpin mempertimbangkan hasil terbesar bagi jumlah orang terbanyak. Kadang mengorbankan keputusan pribadi demi kepentingan organisasi atau masyarakat luas.

c) Virtue Ethics (Etika Kebajikan – Aristotelian)

Fokus pada karakter pemimpin: jujur, bijaksana, berani, dan rendah hati. Pemimpin etis membentuk keutamaan moral melalui latihan terus-menerus, bukan sekadar aturan.

d) Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional beririsan erat dengan kepemimpinan etis, karena pemimpin transformasional menginspirasi melalui visi moral, memperhatikan kebutuhan bawahan secara individual, dan mengarahkan organisasi ke arah perubahan positif.

10. Dimensi Psikologis dan Sosial

Kepemimpinan etis tidak hanya berdimensi normatif, tetapi juga memiliki pengaruh psikologis terhadap individu dan dinamika sosial dalam organisasi.

Dimensi	Pengaruh Kepemimpinan Etis
Psikologis Individu	Meningkatkan <i>trust</i> , <i>psychological safety</i> , dan <i>moral courage</i> karyawan.
Sosial Organisasi	Mendorong pembentukan norma kolektif yang etis dan solidaritas tim.
Relasi Vertikal	Mengurangi rasa takut terhadap otoritas, menciptakan hubungan yang terbuka antara atasan dan bawahan.
Relasi Horizontal	Meningkatkan <i>peer accountability</i> , di mana karyawan saling mengingatkan atas dasar etika bersama.

Pemimpin etis menciptakan lingkungan kerja yang aman secara emosional, di mana kesalahan dapat dibicarakan secara terbuka dan pembelajaran dapat terjadi tanpa rasa takut.

11. Konteks Kepemimpinan Etis di Indonesia

Dalam konteks Indonesia, nilai-nilai lokal seperti "**gotong royong**," "**rasa malu**," "**rasa hormat**," dan "**musyawarah**" dapat berperan sebagai pondasi kultural bagi kepemimpinan etis. Namun tantangan yang sering muncul adalah:

- **Nepotisme dan feodalisme organisasi**, yang bisa membungkam suara kritis.
- **Ketidakseimbangan kekuasaan** antara atasan dan bawahan yang membuat whistleblowing sulit dilakukan.
- **Budaya ABS (Asal Bapak Senang)**, yang menjauhkan kejujuran demi kenyamanan.

Namun, banyak contoh praktik baik juga muncul:

- **Kepemimpinan berbasis nilai keagamaan**, seperti pendekatan *servant leadership* dalam pesantren atau institusi pendidikan Islam.
- **Kepemimpinan etis dalam sektor publik**, seperti contoh Walikota Surabaya (Tri Rismaharini) yang dikenal mengedepankan integritas dan pelayanan publik berbasis empati.

12. Kepemimpinan Etis dalam Era Digital dan Industri 4.0

Di era digital saat ini, kepemimpinan etis menghadapi tantangan dan peluang baru:

Tantangan:

- **Anonimitas digital** memudahkan penyebaran hoaks atau manipulasi informasi dalam organisasi.
- **Penggunaan data karyawan** bisa menjadi isu etis dalam pengawasan atau pengambilan keputusan otomatis berbasis AI.
- **Tekanan hasil jangka pendek**, terutama di startup, kadang membuat etika menjadi nomor dua setelah profit.

Peluang:

- **Teknologi blockchain dan AI etis** dapat membantu menciptakan sistem audit transparan.

- **Media sosial internal organisasi** bisa digunakan untuk mengedukasi dan menyuarakan nilai-nilai etis secara kolaboratif.
-

13. Rekomendasi Strategis untuk Menerapkan Kepemimpinan Etis Secara Berkelanjutan

1. **Audit budaya organisasi** secara berkala untuk menilai keselarasan antara nilai formal dan praktik nyata.
 2. **Pelatihan etika organisasi** berbasis studi kasus dan dilema nyata, bukan sekadar sosialisasi dokumen.
 3. **Program mentoring etis**, di mana pemimpin senior menjadi panutan langsung bagi generasi penerus.
 4. **Kebijakan anti-retaliasi** untuk melindungi pelapor pelanggaran dari tekanan internal.
 5. **Integrasi nilai etika dalam sistem reward dan promosi jabatan.**
-

14. Kesimpulan Reflektif

Kepemimpinan etis bukan sekadar gaya atau strategi, tetapi merupakan *komitmen moral jangka panjang* yang menentukan identitas dan keberlanjutan organisasi. Budaya organisasi yang sehat tidak lahir secara spontan, tetapi dibentuk melalui tindakan kecil yang konsisten dari para pemimpinnya setiap hari.

Sebagaimana dikatakan oleh Warren Bennis:

"Leadership is not just about doing things right, but about doing the right things."

Dalam kerangka Indonesia 2045, di mana integritas dan inovasi akan menjadi dua pilar penting dalam tata kelola nasional dan organisasi, maka **kepemimpinan etis adalah investasi jangka panjang yang paling bernilai.**

lanjutkan pembahasan “**Kepemimpinan Etis dan Pengaruhnya terhadap Budaya Organisasi**” dengan penambahan beberapa aspek lanjutan, termasuk tinjauan teoritis, dimensi psikologis dan sosial, serta integrasi dengan konteks kepemimpinan Indonesia kontemporer.

9. Tinjauan Teoritis Lanjutan: Perspektif Etika dalam Kepemimpinan

Dalam kerangka akademik, kepemimpinan etis sering dikaji dengan menggunakan pendekatan **normatif dan deskriptif**. Pendekatan **normatif** menekankan pada *apa yang seharusnya dilakukan*, sedangkan pendekatan **deskriptif** fokus pada *apa yang sebenarnya terjadi dalam praktik*.

Beberapa teori yang relevan:

a) Teori Etika Deontologis (Kantian)

Pemimpin bertindak berdasarkan prinsip moral universal yang tidak bergantung pada konsekuensi. Misalnya, mengatakan kebenaran tetap harus dilakukan meski berisiko terhadap citra organisasi.

b) Teori Etika Utilitarian

Pemimpin mempertimbangkan hasil terbesar bagi jumlah orang terbanyak. Kadang mengorbankan keputusan pribadi demi kepentingan organisasi atau masyarakat luas.

c) Virtue Ethics (Etika Kebajikan – Aristotelian)

Fokus pada karakter pemimpin: jujur, bijaksana, berani, dan rendah hati. Pemimpin etis membentuk keutamaan moral melalui latihan terus-menerus, bukan sekadar aturan.

d) Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional beririsan erat dengan kepemimpinan etis, karena pemimpin transformasional

menginspirasi melalui visi moral, memperhatikan kebutuhan bawahan secara individual, dan mengarahkan organisasi ke arah perubahan positif.

10. Dimensi Psikologis dan Sosial

Kepemimpinan etis tidak hanya berdimensi normatif, tetapi juga memiliki pengaruh psikologis terhadap individu dan dinamika sosial dalam organisasi.

Dimensi	Pengaruh Kepemimpinan Etis
Psikologis Individu	Meningkatkan <i>trust</i> , <i>psychological safety</i> , dan <i>moral courage</i> karyawan.
Sosial Organisasi	Mendorong pembentukan norma kolektif yang etis dan solidaritas tim.
Relasi Vertikal	Mengurangi rasa takut terhadap otoritas, menciptakan hubungan yang terbuka antara atasan dan bawahan.
Relasi Horizontal	Meningkatkan <i>peer accountability</i> , di mana karyawan saling mengingatkan atas dasar etika bersama.

Pemimpin etis menciptakan lingkungan kerja yang aman secara emosional, di mana kesalahan dapat dibicarakan secara terbuka dan pembelajaran dapat terjadi tanpa rasa takut.

11. Konteks Kepemimpinan Etis di Indonesia

Dalam konteks Indonesia, nilai-nilai lokal seperti "**gotong royong**," "**rasa malu**," "**rasa hormat**," dan "**musyawarah**" dapat berperan sebagai pondasi kultural bagi kepemimpinan etis. Namun tantangan yang sering muncul adalah:

- **Nepotisme dan feodalisme organisasi**, yang bisa membungkam suara kritis.
- **Ketidakseimbangan kekuasaan** antara atasan dan bawahan yang membuat whistleblowing sulit dilakukan.
- **Budaya ABS (Asal Bapak Senang)**, yang menjauhkan kejujuran demi kenyamanan.

Namun, banyak contoh praktik baik juga muncul:

- **Kepemimpinan berbasis nilai keagamaan**, seperti pendekatan *servant leadership* dalam pesantren atau institusi pendidikan Islam.
- **Kepemimpinan etis dalam sektor publik**, seperti contoh Walikota Surabaya (Tri Rismaharini) yang dikenal mengedepankan integritas dan pelayanan publik berbasis empati.

12. Kepemimpinan Etis dalam Era Digital dan Industri 4.0

Di era digital saat ini, kepemimpinan etis menghadapi tantangan dan peluang baru:

Tantangan:

- **Anonimitas digital** memudahkan penyebaran hoaks atau manipulasi informasi dalam organisasi.
- **Penggunaan data karyawan** bisa menjadi isu etis dalam pengawasan atau pengambilan keputusan otomatis berbasis AI.
- **Tekanan hasil jangka pendek**, terutama di startup, kadang membuat etika menjadi nomor dua setelah profit.

Peluang:

- **Teknologi blockchain dan AI etis** dapat membantu menciptakan sistem audit transparan.
 - **Media sosial internal organisasi** bisa digunakan untuk mengedukasi dan menyuarakan nilai-nilai etis secara kolaboratif.
-

13. Rekomendasi Strategis untuk Menerapkan Kepemimpinan Etis Secara Berkelanjutan

1. **Audit budaya organisasi** secara berkala untuk menilai keselarasan antara nilai formal dan praktik nyata.
 2. **Pelatihan etika organisasi** berbasis studi kasus dan dilema nyata, bukan sekadar sosialisasi dokumen.
 3. **Program mentoring etis**, di mana pemimpin senior menjadi panutan langsung bagi generasi penerus.
 4. **Kebijakan anti-retaliasi** untuk melindungi pelapor pelanggaran dari tekanan internal.
 5. **Integrasi nilai etika dalam sistem reward dan promosi jabatan.**
-

14. Kesimpulan Reflektif

Kepemimpinan etis bukan sekadar gaya atau strategi, tetapi merupakan *komitmen moral jangka panjang* yang menentukan identitas dan keberlanjutan organisasi. Budaya organisasi yang sehat tidak lahir secara spontan, tetapi dibentuk melalui tindakan kecil yang konsisten dari para pemimpinnya setiap hari.

Sebagaimana dikatakan oleh Warren Bennis:

"Leadership is not just about doing things right, but about doing the right things."

Dalam kerangka Indonesia 2045, di mana integritas dan inovasi akan menjadi dua pilar penting dalam tata kelola nasional dan

organisasi, maka **kepemimpinan etis adalah investasi jangka panjang yang paling bernilai.**

MODUL KULIAH: Kepemimpinan Etis dan Pengaruhnya terhadap Budaya Organisasi

A. Informasi Umum

- **Nama Mata Kuliah:** Manajemen Organisasi / Kepemimpinan Strategis
 - **Topik:** Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi
 - **Tingkat:** S1/S2 – Manajemen, Psikologi Organisasi, Administrasi Publik
 - **Durasi:** 2–3 sesi pertemuan (90 menit per sesi)
 - **Metode:** Ceramah interaktif, studi kasus, diskusi kelompok, refleksi individu
-

B. Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti modul ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dan prinsip dasar kepemimpinan etis.
 2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap pembentukan dan penguatan budaya organisasi.
 3. Mengidentifikasi tantangan dan peluang dalam penerapan kepemimpinan etis di lingkungan kerja.
 4. Merefleksikan nilai-nilai kepemimpinan etis dalam konteks pribadi dan profesional.
-

C. Materi Pokok

Rudy C Tarumingkeng: Kepemimpinan Etis dan Pengaruhnya Terhadap Budaya Organisasi

Sesi 1: Pengantar Kepemimpinan Etis

- Definisi dan urgensi kepemimpinan etis
- Teori-teori etika dalam kepemimpinan: Deontologis, Utilitarian, Virtue Ethics
- Elemen utama: integritas, keadilan, transparansi, empati

Sesi 2: Budaya Organisasi

- Pengertian budaya organisasi menurut Edgar Schein
- Komponen budaya: artefak, nilai eksplisit, asumsi dasar
- Pengaruh pemimpin terhadap budaya organisasi

Sesi 3: Hubungan Kausal: Pemimpin Etis → Budaya Organisasi

- Model peran pemimpin sebagai pembentuk nilai organisasi
- Studi kasus lokal dan global (Telkom, Gojek, Satgas Anti-Korupsi)
- Dinamika kepercayaan dan psikologis dalam organisasi etis

Sesi 4: Tantangan dan Strategi

- Tantangan praktis: tekanan profit, budaya ABS, feodalisme organisasi
- Strategi membangun kepemimpinan etis berkelanjutan
- Peran digitalisasi dan transparansi era 4.0

Sesi 5: Refleksi dan Aplikasi Praktis

- Simulasi dilema etika organisasi
- Refleksi pribadi: "Bagaimana saya menjadi pemimpin etis?"
- Tugas: Rancang sistem nilai etika dalam organisasi (simulasi kelompok)

D. Penilaian dan Evaluasi

Komponen	Bobot
Partisipasi diskusi	20%
Tugas kelompok: Studi kasus etika	30%

*Rudy C Tarumingkeng: Kepemimpinan Etis dan Pengaruhnya
Terhadap Budaya Organisasi*

Komponen	Bobot
Refleksi individu	20%
Kuis pemahaman	15%
Ujian akhir (analisis kasus)	15%

E. Tugas dan Aktivitas

- **Studi Kasus:** "Seorang Manajer Menolak Suap dari Vendor"
 - **Simulasi:** Dilema Etika: Memecat karyawan yang tidak perform, tapi sangat setia
 - **Refleksi Pribadi:** Nilai etis apa yang Anda yakini dan ingin bawa ke dunia profesional?
-

F. Bacaan Referensi

1. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.*
 2. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.*
 3. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations.*
 4. Transparency International Reports
 5. Laporan Tahunan Tata Kelola BUMN (Telkom, BRI, PLN)
-

G. Format Modul PDF & Slide

Setelah ini saya akan bantu susun:

- Modul dalam format PDF
 - Slide presentasi (PowerPoint/Google Slide)
-

 **Infografik Interaktif (Ringkasan Visual)**
**Judul: "Jalan Etis Menuju Budaya Organisasi
yang Sehat"**

Bagian Visual:

- Diagram hubungan antara Kepemimpinan Etis → Budaya Organisasi
- Pilar Kepemimpinan Etis: Integritas – Keadilan – Transparansi – Tanggung Jawab – Empati
- Siklus pembentukan budaya etis (Role Model → Reinforcement → Institutionalization)
- Contoh nyata dari Indonesia dan global
- Tips Menerapkan Etika dalam Kepemimpinan

Rudy C Tarumingkeng: Kepemimpinan Etis dan Pengaruhnya Terhadap Budaya Organisasi



Glosarium:

Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi

A

- **Akuntabilitas**

Kemampuan dan kesediaan seseorang atau organisasi untuk bertanggung jawab atas tindakan, keputusan, dan hasil yang telah dilakukan.

- **Asumsi Dasar (Basic Assumptions)**

Nilai dan keyakinan mendalam yang tidak dipertanyakan dan membentuk pola pikir serta perilaku di dalam organisasi.

B

- **Budaya Organisasi**

Sistem nilai, norma, dan kepercayaan kolektif yang memandu perilaku anggota organisasi dan menentukan cara kerja internal.

D

- **Deontologi (Deontological Ethics)**

Pendekatan etika yang menekankan bahwa tindakan harus sesuai dengan kewajiban moral atau aturan, bukan hanya hasilnya.

E

- **Empati**

Kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain; menjadi dasar dalam kepemimpinan manusiawi.

- **Etika**

Prinsip-prinsip moral yang mengatur perilaku seseorang atau kelompok dalam membedakan yang benar dan salah.

- **Etika Utilitarian (Utilitarian Ethics)**

Pendekatan etika yang menilai benar atau salahnya suatu tindakan

berdasarkan hasilnya, khususnya manfaat terbesar bagi jumlah terbanyak.

- **Etika Kebajikan (Virtue Ethics)**

Pendekatan etika yang menekankan pada pengembangan karakter dan kebajikan moral individu, seperti kejujuran, keberanian, dan kebijaksanaan.

G

- **Good Corporate Governance (GCG)**

Prinsip tata kelola perusahaan yang baik, meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran.

I

- **Integritas**

Konsistensi antara nilai, kata, dan perbuatan. Integritas menjadi pilar utama dalam kepemimpinan etis.

- **Institusionalisasi Nilai**

Proses memasukkan nilai-nilai organisasi ke dalam sistem, struktur, dan kebijakan sehingga menjadi bagian dari perilaku keseharian.

K

- **Kepemimpinan Etis**

Gaya kepemimpinan yang mengedepankan perilaku moral, kejujuran, dan tanggung jawab dalam mengambil keputusan serta memberi teladan.

- **Kode Etik**

Panduan tertulis mengenai standar moral dan perilaku yang diharapkan dalam suatu organisasi atau profesi.

M

- **Moral Courage (Keberanian Moral)**

Keberanian untuk bertindak benar secara etika meskipun berisiko atau menghadapi tekanan sosial.

- **Musyawarah**

Nilai khas Indonesia yang menekankan penyelesaian masalah melalui diskusi bersama untuk mencapai mufakat.

N

- **Nilai Organisasi**

Prinsip-prinsip fundamental yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan perilaku seluruh anggota organisasi.

R

- **Role Model**

Individu yang dijadikan panutan karena perilakunya mencerminkan nilai-nilai yang diharapkan oleh organisasi.

S

- **Soft Power Organisasi**

Pengaruh yang diperoleh organisasi melalui budaya, nilai, dan etika, bukan melalui kekuasaan atau paksaan.

- **Sanksi Etika**

Konsekuensi yang dikenakan terhadap pelanggaran nilai-nilai atau aturan etika dalam organisasi.

T

- **Transparansi**

Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi, dan pelaporan dalam organisasi; komponen penting dalam membangun kepercayaan.

- **Tanggung Jawab Sosial**

Komitmen organisasi untuk bertindak demi kepentingan sosial, lingkungan, dan masyarakat luas, tidak semata-mata untuk keuntungan.

W

- **Whistleblower**

Seseorang dalam organisasi yang melaporkan adanya penyimpangan atau pelanggaran etika kepada pihak berwenang secara internal atau eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku dan Jurnal Akademik

1. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
2. Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership* (2nd ed.). Westport, CT: Praeger.
3. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

**Rudy C Tarumingkeng: Kepemimpinan Etis dan Pengaruhnya
Terhadap Budaya Organisasi**

4. Schein, E. H. (2010).
Organizational culture and leadership (4th ed.).
San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 5. Yukl, G. A. (2013).
Leadership in organizations (8th ed.).
Boston: Pearson Education.
 6. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999).
*Ethics, character, and authentic transformational leadership
behavior.*
The Leadership Quarterly, 10(2), 181–217.
-

B. Laporan dan Dokumen Institusional

7. Telkom Indonesia. (2023).
Laporan Keberlanjutan PT Telkom Indonesia Tbk.
Diakses dari: <https://www.telkom.co.id>
 8. Transparency International. (2022).
Corruption Perceptions Index.
Diakses dari: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
 9. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). (2021).
Pedoman Etika dan Integritas Aparatur Negara.
Jakarta: KPK RI.
-

C. Artikel dan Sumber Online

10. Gojek Indonesia. (2022).
Code of Conduct & Business Ethics Guide.
Diakses dari: <https://www.gojek.com/id-id/about/>
11. Leadership Ethics Online. (2021).
What Is Ethical Leadership and Why It Matters?
Diakses dari: <https://www.leadershipethics.com/articles/ethical-leadership>

12. ChatGPT 4o (2025). Copilot of this article. Access date: 6 April 2025. Writer's account. <https://chatgpt.com/c/67f1faed-6990-8013-a397-ef00c9b850ac>
-

D. Sumber dari Indonesia (Konteks Lokal)

12. Kartasmita, G. (2013).
Pembangunan untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan.
Jakarta: LP3ES.
13. Suryanto, A. (2018).
Kepemimpinan Etis dalam Perspektif Budaya Jawa.
Jurnal Ilmu Administrasi, 15(1), 43–56.
14. Wibowo. (2016).
Manajemen Kinerja (Edisi revisi).
Jakarta: Rajawali Pers.
-