

Leadership Ethics Study in Heifetz Perspective and Burns Perspective

Peni Nevia Fitri Ami^{1*}, Mochammad Isa Anshori²

Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding Author: Peni Nevia Fitri Ami

210211100286@student.trunojoyo.ac.id

ARTICLE INFO

Keywords: Ethics of Leadership, Heifetz Perspective, Burns Perspective

Received : 9 june

Revised : 24 june

Accepted: 24 july

©2023 Ami, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This study aims to explore Heifetz's perspective and Burns' perspective on Leadership Ethics, the dark side of leadership and the principles of ethical leadership. In this study using a literature study approach where the authors rely on various literature to obtain data and use qualitative methods because the data generated is in the form of words or descriptions. The results of this study indicate that the ethical leadership quality of a leader must be improved according to the target in terms of performance with the ethical principles of good leadership such as honesty, fairness, integrity, altruism and loyalty. It can be concluded that leadership ethics plays a very important role in the process of leading a company

Kajian Etika Kepemimpinan dalam Perspektif Heifetz dan Perspektif Burns

Peni Nevia Fitri Ami^{1*}, Mochammad Isa Anshori²

Universitas Trunojoyo Madura

Corresponding Author: Peni Nevia Fitri Ami

210211100286@student.trunojoyo.ac.id

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Etika
Kepemimpinan, Perspektif
Heifetz, Perspektif Burns

Received : 9 june

Revised : 24 june

Accepted: 24 july

©2023 Ami, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggali perspektif Heifetz dan perspektif Burns pada Etika Kepemimpinan, Sisi gelap kepemimpinan serta prinsip kepemimpinan yang etis. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur dimana penulis mengandalkan berbagai literatur untuk memperoleh data dan menggunakan metode kualitatif karena data yang dihasilkan berupa kata atau deskripsi. Hasil penelitian ini menunjukkan kualitas etika kepemimpinan dari seorang pemimpin harus ditingkatkan sesuai target dari segi kinerja dengan prinsip-prinsip etika kepemimpinan yang baik seperti kejujuran, keadilan, integritas, altruisme dan loyalitas. Dapat disimpulkan bahwa etika kepemimpinan sangat berperan dalam proses memimpin perusahaan

PENDAHULUAN

Dewasa ini banyak pemimpin yang kurang memperhatikan etika kepemimpinan yang baik dan benar. Kepemimpinan sendiri merupakan proses mengarahkan dan memengaruhi kegiatan aktifitas yang berkaitan dengan pekerja yang diselenggarakan dalam kelompok, dalam upaya mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan A.F. Stoner (1996:161). Jadi, Kepemimpinan berpengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu dan disalurkan melalui proses komunikasi, untuk mencapai tujuan tertentu.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di suatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai satu atau beberapa tujuan (Kartono, 1994 : 33). Dalam artikel "Menjadi Pemimpin yang Adaptif dan Efektif" (Yudistira Adipinto, 2019) menyatakan bahwa pemimpin memiliki kompetensi untuk mempengaruhi, menginspirasi dan memotivasi orang lain, karyawan mampu mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki dan berperan menciptakan rasa saling menghargai dan membangun kerjasama tim dengan memanfaatkan setiap kompetensi serta menutupi setiap kelemahan. Seorang pimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memimpin karyawan, mengawasi dan mengambil keputusan, memastikan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, dan berbagi wewenang untuk melipatgandakan kinerja karyawan dengan mengarahkan dan memecahkan masalah.

Suradinata (1997:11) berpendapat bahwa pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga untuk mencapai keberhasilan dalam suatu tujuan. Menurut Robbins dan Judge (2015 : 249) pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin adalah agen perubahan bagi perusahaan yang dipimpinnya, atau bisa disebut sebagai seseorang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi dirinya. Kepemimpinan terjadi ketika salah satu anggota kelompok mengubah motivasi atau keterampilan orang lain dalam kelompok. Bass (1990 : 338) mendefinisikan kepemimpinan sebagai model kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat penghargaan yang segera dan nyata setelah melakukan perintah-perintah pemimpin dan sebagai seseorang yang dipandang mempunyai kekuasaan, seorang pemimpin diharuskan menggunakan etika dalam bertindak dan memperhatikan nilai-nilai penting dalam setiap tindakannya.

Seorang pemimpin yang tertanam etika dalam dirinya dapat membawa perusahaan ke puncak keberhasilan dengan memanfaatkan peluang yang ada

baik pada karyawan maupun pada pemimpin lainnya. Etika adalah ilmu karakter manusia yang ideal atau ilmu kewajiban moral yang mengacu pada faktor-faktor seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, rasa hormat, dan kasih sayang M.Kidder (2009 : 141). Jadi, Etika tersebut dijadikan sebagai ilmu yang didalamnya membahas tentang apa yang baik dan apa yang buruk serta tentang hak dan kewajiban moral (akhlak).

Robbins and Judge (2007 : 10) memberikan pengertian terhadap perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perorangan atau individu, kelompok, maupun struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Thoha (2007 : 5) perilaku organisasi merupakan suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Selanjutnya, Duncan dalam Thoha (2007 : 5) menyebutkan hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam suatu perilaku organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Studi perilaku organisasi didalamnya merupakan bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha untuk menjelaskan.
- b) Tindakan-tindakan manusia didalam organisasi baik karyawan ataupun pemimpin.
- c) Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin ilmu mengenai individu yang dipengaruhi oleh aturan pekerjaan, dimana siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya.
- d) Walaupun dikenal adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan yang bisa dijalankan.

Robbins (2007 : 17) mengemukakan, memahami perilaku organisasi bagi seorang manajer/pemimpin merupakan hal yang sangat penting. Bagi para pemimpin, studi tentang perilaku organisasi dapat membantu meningkatkan, mendorong, atau mengubah perilaku kerja secara individu, kelompok, dan seluruh organisasi sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal Robbins and Judge (2014 : 231) . Oleh karena itu, pemimpin memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin harus dapat berperilaku adil, pemimpin yang jujur meningkatkan moral, motivasi dan produktivitas karyawan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas mereka serta meningkatkan partisipasi karyawan dalam perusahaan.

Metodologi artikel ini adalah penelitian kualitatif dan metode penelitian yang digunakan adalah kajian literatur. Sehingga artikel ini mengulas literatur yang tersedia tentang perspektif hefetz dan burns etika kepemimpinan. Motivasi

dalam penulisan artikel ini adalah untuk mengeksplorasi perspektif heifetz dan perspektif burns terhadap penerapan etika kepemimpinan berdasarkan fenomena yang ada dalam latar belakang permasalahan yang dihadapi.

TINJAUAN PUSTAKA

Etika Kepemimpinan didefinisikan sebagai nilai, norma, dan perilaku yang diadopsi oleh seorang pemimpin untuk memastikan bahwa organisasi berjalan dengan cara yang benar, adil, dan berkelanjutan. Maudul, pio, runtuwene (2018) Peran Etika Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi atau Perusahaan yang Sehat dan Berkelanjutantelah menjadi topik yang semakin populer di kalangan peneliti, praktisi bisnis, dan pemimpin di era modern. Tujuan dari literature review ini adalah untuk menggali pemahaman yang lebih dalam tentang peran etika kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi atau perusahaan yang sehat dan berkelanjutan, serta mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip etika kepemimpinan dapat diterapkan dalam konteks organisasi modern.

Dalam penelitian terbaru tentang etika kepemimpinan, Jones (2023) menunjukkan bahwa pemimpin yang mempraktikkan etika bisnis dapat meningkatkan reputasi organisasi dan kepercayaan karyawan. Selain itu, dalam jurnal lain, Brown (2023) membahas tentang pentingnya etika kepemimpinan dalam era transformasi digital dan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi untuk tetap mempraktikkan etika dalam kepemimpinannya. Dari sumber-sumber literatur terbaru ini, dapat disimpulkan bahwa etika kepemimpinan tetap menjadi topik penting dan relevan dalam dunia bisnis saat ini, dan pemimpin perlu mempraktikkan etika dalam kepemimpinannya untuk mencapai keberhasilan jangka panjang."

METODOLOGI

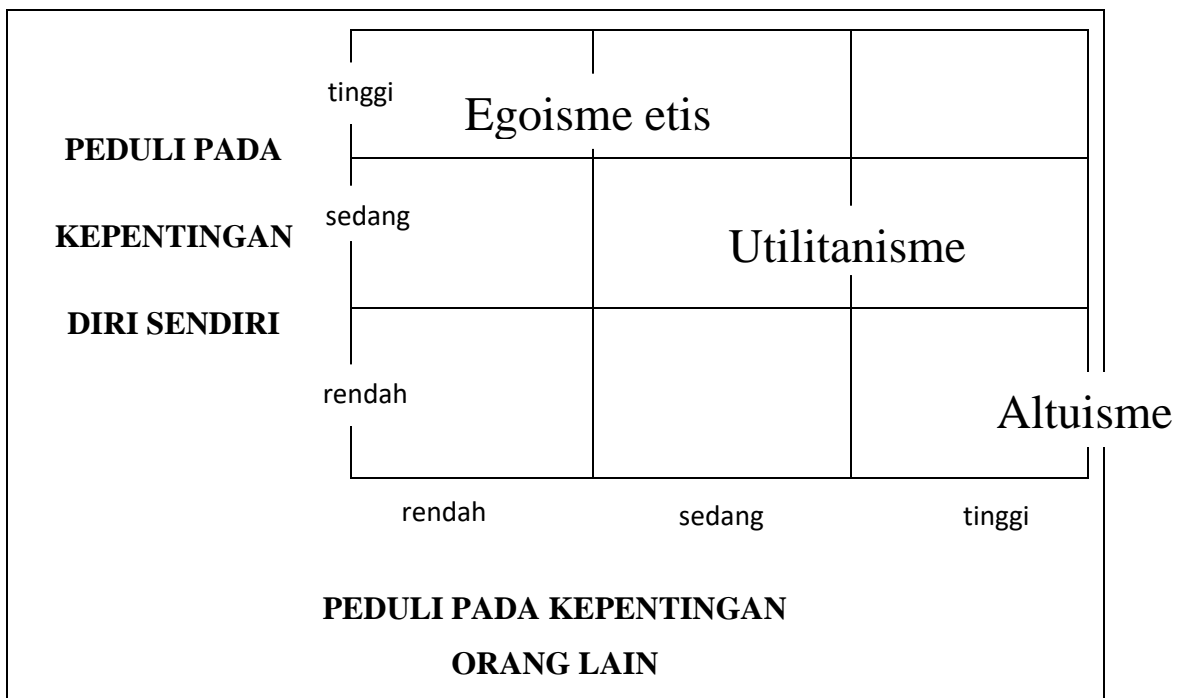
Artikel ini menggunakan metode penelitian Literature Review atau tinjauan pustaka. Tinjauan Pustaka adalah makalah penelitian yang mengkaji secara kritis informasi, ide atau pengamatan yang terkandung dalam literatur akademik dan merumuskan kontribusi teoretis dan metodologis untuk topik tertentu, Cooper (2010).

Adapun Sifat penelitian ini adalah deskriptif analisis yaitu. penyampaian informasi yang diperoleh secara teratur diikuti dengan pemahaman dan penjelasan sehingga pembaca dapat memahaminya dengan baik. Berikan penjelasan yang jelas dan ringkas tentang bagaimana penelitian dilakukan, populasi dan sampel, dan alat analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori Etika

Etika Kepemimpinan merupakan demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan memberikan teladan perilaku seperti itu kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan Brown et al., (2005 : 15). Etika kepemimpinan merupakan dasar tindakan manusia, sehingga apa yang dilakukannya dipandang sebagai tindakan terpuji yang mengangkat harkat dan martabat manusia. Ethical Leadership mempercayai karyawan mereka dan memotivasi mereka dengan memberikan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja mereka dan untuk memotivasi mereka Brown et al., (2005 : 16).



Gambar 1. Teori Etika Berdasarkan Kepentingan Pribadi Versus Kepentingan Orang Lain

Sumber : Peter G. Norhouse (2013 : 405)

Dalam menilai konsekuensi, Ada tiga pendekatan berbeda untuk mengevaluasi konsekuensi ketika membuat keputusan tentang perilaku moral (Gambar 1) : egoisme etis, utilitarianisme, dan altruisme. Egoisme etis percaya bahwa seseorang harus bertindak sedemikian rupa untuk menciptakan kebaikan terbesar bagi dirinya sendiri. Seorang pemimpin dengan orientasi ini secara egois mengambil pekerjaan atau karir yang disukainya. Mengejar kepentingan pribadi adalah sikap etis yang terkait erat dengan teori manajemen transaksional.

Bass & Steidlmeier, (1999 : 181). Egoisme etis adalah umum dalam beberapa konteks bisnis di mana perusahaan dan karyawannya membuat keputusan untuk mencapai tujuannya memaksimalkan keuntungan. Misalnya, seorang manajer tingkat menengah yang memiliki keinginan tinggi untuk

timnya agar menjadi yang terbaik di perusahaan dapat dijelaskan dalam kerangka egoisme etis.

Pendekatan teleologis kedua, utilitarianisme, mengeluarkan bahwa kita seharusnya berbuat sebagai itu kepada menulis jasa terbesar kepada sangat berlebihan umat. Dari sebelah tilik ini, ulah yang betul secara moral, adalah ulah yang mendayagunakan maslahat sosial sambil meminimalkan tambangan sosial Schumann, (2001: 406). Ketika kekuatan tertinggi mendistribusikan kebanyakan pajak kepada pencegahan benih kuman dan bukan benih kuman yang mematikan, bertenggang berbuat berpokok sebelah pandang utilitarian. Mereka memuat kapital sedemikian rupa, sehingga kapital itu akan mencantumkan ekoran terbaik kepada peserta lingkungan terbanyak.

Etika Kepemimpinan mempercayai karyawan mereka dan memotivasi mereka dengan memberikan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja mereka dan untuk memotivasi mereka Brown et al., (2005 : 15). Sehingga untuk mengetahui etika dan kepemimpinan, teori etika juga bisa di artikan sebagai jatuh ke dalam 2 daerah: yaitu teori tentang perilaku kepemimpinan dan teori mengenai karakter pemimpin. Bisa di katakan, teori etika saat di aplikasikan untuk kepemimpinan adalah tentang tindakan pemimpin dan diri mereka sendiri. Teori etika mengenai perilaku pemimpin pada akhirnya di kelompokkan menjadi 2 macam : teori yang menjelaskan dampak dari tindakan pemimpin dan yang menekankan tugas, atau aturan yang menjelaskan mengenai perilaku pemimpin.

Menurut teori teologi, "telo" yang artinya "tujuan" atau "kegunaan", mencoba menjawab pertanyaan mengenai sesuatu yang baik dan salah dengan terfokus pada apakah perilaku seseorang akan memberikankan hasil sesuai dengan apa yang di inginkan. Jika di lihat dari teori teleologis, mengenai pertanyaan "apa yang benar?" Di jawab dengan melihat pada hasil. Sebagai konsekuensinya dari tindakan seseorang menentukan baik buruknya sikap tertentu Peter (2013 : 404).

Teori Kepemimpinan

Fiedler mengatakan teori kepemimpinan merupakan pola hubungan antara individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok agar bekerjasama untuk mencapai tujuan. Menurut A. F. Stoner, (1996 : 161) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau mengarahkan pihak tertentu untuk mencapai tujuan suatu kelompok, organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan juga dapat digolongkan sebagai rangkaian kegiatan kepemimpinan yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan dan gaya atau tingkah laku pemimpin. Para ahli teori sukarela

(compliance induction theorist) cenderung memandang kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sarana membentuk suatu kelompok yang sesuai dengan keinginan pemimpinnya.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menjabat suatu posisi sebagai pimpinan organisasi atau perusahaan tertentu dalam mempengaruhi orang lain, khususnya bawahan atau tim kerja lainnya demi tercapainya tujuan dengan mudah Siagian (2010 : 46). Menurut Siagian (2006: 143), kepemimpinan merupakan inti dari manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak dari semua sumber-sumber dan alat-alat (*resource*) yang tersedia bagi organisasi. Tugas mendasar seorang pemimpin adalah membentuk dan memelihara lingkungan organisasi yang di mana manusia didalamnya bisa bekerja sama dalam suatu tim yang terorganisir dengan baik, bertanggung jawab terhadap tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perspektif Heifetz terhadap Etika Kepemimpinan

Buku Kepemimpinan Efektif : Teori, Kepemimpinan dan Praktik Husaini Usman (2019 : 38) menyatakan berdasarkan seorang psikiatris, Heifetz yang meneliti pemimpin dunia seperti Presiden Johnson, Gandhi, dan Sanger menemukan pendekatan unik kepemimpinan etika. Pendekatan menekankan pada cara pemimpin dalam membantu pengikut mengatasi konflik, dan mengarahkan konflik dengan melakukan perubahan. Tugas pemimpin adalah membantu pengikut berjuang untuk berubah khususnya pengembangan diri dan karier.

Heifetz dalam Husaini Usman (2019 : 38) menekankan peran utama pemimpin. Menurutnya pemimpin berperan untuk membantu orang-orang yang dipimpinnya untuk mampu menghadapi konflik dan menemukan cara-cara yang produktif untuk menghadapinya. Seorang pemimpin harus bisa melibatkan semua karyawannya untuk menghadapi tantangan, perspektif yang berubah, serta sama-sama belajar mengenai cara baru untuk bekerja secara efektif sehingga mencapai tujuan yang sefrekuensi.

Walaupun minat seorang karyawan dan pimpinan dalam kepemimpinan etis ada ketidaksetujuan tentang cara yang tepat untuk menentukan dan menilai cara memimpin dengan menekankan peran utama pemimpin dalam suatu disiplin ilmu yang menghargai objektivitas, bahkan untuk membahas hal ini menyebabkan beberapa orang merasa tidak nyaman. Namun, seperti Heifetz (1994 : 348) menunjukkan tidak ada dasar etis netral untuk teori kepemimpinan karena mereka selalu melibatkan nilai-nilai dan asumsi implisit tentang bentuk-bentuk yang tepat dari pengaruh. Perspektif Heifetz ini memiliki hubungan dengan kepemimpinan etika karena bersangkutan dengan nilai-nilai pekerja individu di perusahaan, nilai-nilai organisasi dan lingkungan sekitar tempat

mereka bekerja. Menurut Heifetz, nilai pekerja langsung berhubungan dengan perspektif etika.

Peter G. Norhouse (2013 : 408), Heifetz menyatakan kepemimpinan berarti menggunakan otoritas untuk membantu pengikut menghadapi nilai-nilai yang saling bertentangan yang muncul dalam lingkungan kerja dan budaya sosial yang berubah dengan cepat. Penjelasan tersebut adalah perspektif etis karena berbicara langsung dengan nilai-nilai karyawan. Seorang pemimpin harus menggunakan otoritas untuk memobilisasi karyawannya menghadapi masalah yang sulit. Peran pemimpin adalah menciptakan, mempertahankan dan meningkatkan lingkungan sekitar agar menjadi lingkungan yang memiliki kepercayaan, kepedulian, dan empati yang tinggi terhadap sesama karyawan maupun sesama pemimpin. Dalam hubungan yang saling mendukung satu sama lain, karyawan dan semua anggota organisasi dapat merasa aman dalam menghadapi masalah yang sulit. Selain itu juga perlu diperhatikan masalahnya untuk mengambil tindakan yang benar.

Perspektif Burns terhadap Etika Kepemimpinan

Teori kepemimpinan transformasional Burns sangat menekankan kebutuhan, nilai, dan moral karyawan. Kepemimpinan transformasional melibatkan upaya pemimpin untuk memindahkan pengikut ke tingkat tanggung jawab moral yang lebih tinggi. Penekanan ini membedakan kepemimpinan transformasional dari kebanyakan gaya kepemimpinan lainnya dengan memperjelas bahwa kepemimpinan memiliki dimensi moral cf. Bass & Steidlmeier, (1999 : 42).

Menurut Burns (1978 : 19) kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan sejumlah tindakan yang mempunyai ciri-ciri sendiri. Burns juga menjelaskan bahwa kepemimpinan juga sebagai aliran pengembangan hubungan, dimana seorang pemimpin terus-menerus menghasilkan tanggapan motivasional dari pengikut dan mengubah perilaku mereka ketika menghadapi tanggapan atau penolakan, dalam proses aliran dan umpan balik yang tidak pernah berubah. berhenti Pada prinsipnya motivasi karismatik dan inspirasional tidak dapat dipisahkan secara empiris, namun perbedaan konseptual antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas menjadi dua hal yang berbeda (Bass, 1999 : 19). Maka dari itu, pada perkembangan penjelasan berikutnya, kepemimpinan transformasional dapat dijabarkan menjadi empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.

(Yukl, 2009 : 305) mengemukakan bahwa :“Pemimpin Transformasional (*Transformational Leader*) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang dijadikan tanggung jawab individu pada para karyawan. Dengan kepemimpinan transformasional, semua anggota

organisasi bisa merasakan kekaguman, kepercayaan, penghormatan dan kesetiaan kepada pemimpin, dan mereka dapat terinspirasi untuk lebih bertanggungjawab dari sebelumnya yang diinginkan dari karyawan tersebut". Berdasarkan pengertian para ahli mengenai kepemimpinan transformasional, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki kelebihan kuat untuk memotivasi karyawan dengan cara-cara tertentu sehingga karyawan akan merasa dihargai, dipercaya, respek dan loyal kepada pemimpinnya sehingga karyawan akan termotivasi untuk melakukan tanggungjawabnya secara lebih maksimal dari yang diinginkan seorang pemimpinnya.

Komariah (2008 : 80) Kepemimpinan yang mentransformasi dapat dilihat baik sebagai sebuah tahapan seorang pemimpin memotivasi pada tingkat rendah antara para individu dan sebagai sebuah pada tahapan tingkat tinggi dalam memobilisasi kedudukan untuk mengubah sistem sosial dan memperbaiki lembaga-lembaga. Pada analisis tingkat besar, kepemimpinan transformasional membentuk, menyangkut, menengahi konflik dan mengekspresikan di antara kelompok-kelompok orang sebagai tambahan terhadap memotivasi orang. Permasalahan-permasalahan di antara kelompok-kelompok membuat kehidupan pemimpin tersebut lebih sukar, namun pada saat yang bersamaan dapat berguna untuk memobilisasi dan mengarahkan energi untuk menuju tujuan ideologis yang dirasakan bersama.

Menurut Burns (Northouse 2007 : 176), saling memberikan semangat diantara para pimpinan dan karyawan ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi dari sebelumnya. Kepemimpinan transformasional bukan hanya langsung dan dari atas ke bawah (*top-down*), akan tetapi juga bisa dilihat secara tidak langsung, dari bawah ke atas (*Bottom up*), dan secara horizontal. Pemimpin disini tidak hanya mereka yang berada pada level-manajerial diatas karyawan didalam organisasi, tetapi juga mereka yang berada pada level formal dan informal, tanpa memperhatikan posisi atau jabatan mereka.

Kepemimpinan transformasional menurut Burns (1978 : 18) merupakan tahap dimana seorang pemimpin meningkatkan moral dan motivasi karyawan ke tingkat yang lebih tinggi dari sebelumnya. Menurut Burns dalam buku menjadi pemimpin efektif, tindakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memersuasi sebuah kelompok atau pengikut untuk mencapai tujuan-tujuan berdasarkan nasihat dari pemimpin. Ketika mereka melakukan hal hal yang tujuannya adalah untuk mempertukarkan sesuatu yang bernilai bagi mereka-misalnya pekerjaan-pekerjaan untuk dipertukarkan dengan dukungan- Burns menyebutnya sebagai "kepemimpinan transaksional" (*transactional leadership*). Ketika usaha seorang pemimpin adalah meningkatkan aspirasi pengikutnya ke level moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, misalnya dalam pencarian pada

kebebasan, kesetaraan, dan pencapaian kebahagiaan, maka Burns menggolongkan kepemimpinan ini dalam istilah *kepemimpinan transformasi (*transforming leadership*). Ketika kedua kondisi ini tidak ada, maka Burns menyebutnya sebagai "bukan kepemimpinan sama sekali, melainkan penggunaan kekuasaan.

Seperti Heifetz, perspektif Burns (1978 : 666) mengemukakan pendapat bahwa penting bagi seorang pemimpin untuk tersambung dengan karyawan dan menolong mereka dalam berusaha untuk diri mereka sendiri dengan moral dan nilai yang berlawanan. Hubungan yang didapatkan dari hal tersebut dapat menambah nilai moral di antara para pemimpin dan karyawan. Posisi Burns pada etika kepemimpinan berakar pada karya Abraham Maslow, Milton Rokeach, dan Lawrence Kohlberg (Gini. A. dalam Ciulla, 1998 : 27-45). Pengaruh para penulis ini terbukti dalam penekanan Burns pada peran pemimpin dalam memperhatikan motivasi pribadi dan perkembangan moral para pengikutnya. Bagi Burns, tanggung jawab pemimpin adalah membantu pengikut menilai nilai dan kebutuhan mereka sendiri untuk mengangkat mereka ke tingkat fungsi yang lebih tinggi yang menekankan nilai-nilai seperti kebebasan, keadilan, dan kesetaraan (Gini. A. dalam Ciulla, 1998 : 27-45).

Posisi Burn tentang kepemimpinan sebagai proses yang membangun moral bukannya tanpa kritik. Itu menimbulkan banyak pertanyaan: Bagaimana cara memilih nilai moral yang lebih baik? Siapa yang bilang berbagai pemikiran memiliki nilai moral yang tinggi daripada yang lain? Jika kepemimpinan berhubungan dengan peningkatan nilai moral individu, apakah hal tersebut berarti memimpin pemimpin yang korup? Terlepas dari pertanyaan-pertanyaan yang masuk akal ini, perspektif Burns berbeda karena etika sebagai keutamaan dari tahapan manajemen.

Sisi Gelap yang ada pada etika kepemimpinan

Burns (1978 : 19) pada penjelasan sebelumnya menempatkan kepemimpinan etis di tengah, kepemimpinan masih memiliki sisi gelap, yang merupakan contoh kepemimpinan yang tidak etis dan destruktif. Sisi gelap kepemimpinan adalah sisi destruktif dan beracun dari kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggunakan kepemimpinannya untuk keuntungan pribadi. Lipman-Blumen (2005 : 29-36) menunjukkan bahwa Pemimpin beracun dicirikan oleh perilaku destruktif, seperti meninggalkan pengikut mereka lebih buruk daripada yang mereka temukan, melanggar hak asasi manusia orang lain dan mengeksploitasi ketakutan terkecil mereka.

Selain itu, Lipman-Blumen mengidentifikasi banyak ciri kepribadian disfungsi dari pemimpin yang destruktif, termasuk kurangnya integritas, ambisi yang tak terpuaskan, kesombongan, dan pengabaian yang sembrono atas tindakan mereka. Pemimpin juga dapat menggunakan kualitas dan perilaku

yang sama yang menjadikan pemimpin istimewa untuk mencapai hasil sebaliknya (Conger, 1990 : 44-55). Karena para peneliti berfokus pada atribut positif dan hasil dari kepemimpinan yang efektif, hanya sedikit perhatian yang diberikan pada sisi gelap kepemimpinan. Namun, penting untuk dipahami bahwa itu ada.

Prinsip-prinsip Etika Kepemimpinan

Menurut Pahrudin et al., (2018 : 97-118) 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 / Loyalitas. Hal ini selaras bersama pandangan Brown & Treviño (2006 : 595) 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.

1. Kejujuran

Menurut Mustari (2011 : 13-15) Kejujuran adalah perilaku yang dilandasi oleh upaya menjadikan diri sebagai pribadi yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, perbuatan dan pekerjaan kepada diri sendiri dan orang lain. Integritas kejujuran adalah karakter moral dengan kualitas positif dan mulia. Namun sebaliknya, ketidakjujuran adalah salah satu bentuk kebohongan, cara memutarbalikkan realitas. Ketidakjujuran dapat menimbulkan banyak konsekuensi yang tidak menyenangkan; Yang paling penting dari hasil ini adalah ketidakpercayaan yang diciptakannya. Ketika para pemimpin tidak jujur, orang lain memandang mereka sebagai tidak dapat dipercaya dan tidak dapat dipercaya. Orang-orang kehilangan kepercayaan pada apa yang dikatakan dan dipertahankan oleh pemimpin, dan rasa hormat mereka terhadap pemimpin berkurang. Akibatnya pengaruh pemimpin terganggu karena orang lain tidak lagi percaya atau percaya kepada pemimpin.

2. Keadilan

Pemimpin etis peduli dengan keadilan dan keadilan. Mereka menjadikannya prioritas untuk memperlakukan semua pengikut mereka secara setara. Keadilan menuntut pemimpin untuk menempatkan masalah keadilan sebagai pusat pengambilan keputusan. Sebagai aturan umum, tidak seorang pun boleh menerima perlakuan khusus atau perhatian khusus kecuali keadaan khusus mengharuskannya. Rawls (1971 : 3-192) mencatat bahwa kepedulian terhadap masalah hukum diperlukan bagi semua orang untuk bekerja sama untuk memajukan kepentingan bersama mereka. Ini mirip dengan etika timbal balik, juga dikenal sebagai Aturan Emas - "Lakukan kepada orang lain seperti yang Anda ingin mereka lakukan kepada Anda" - sebuah variasi yang telah muncul di banyak budaya berbeda sepanjang zaman. Ketika orang diperlakukan berbeda, alasan perlakuan yang berbeda harus jelas dan masuk akal dan

didasarkan pada nilai-nilai moral. Manajer memainkan peran penting ketika sumber daya dan hadiah atau hukuman didistribusikan di antara karyawan. Aturan yang digunakan dan kepatuhannya menunjukkan banyak hal tentang apakah seorang pemimpin tertarik pada keadilan dan bagaimana dia menangani masalah hukum.

3. *Integritas*

M. Yudhil Khairi (2020 : 950-955) disebutkan dalam artikelnya bahwa integritas seorang pemimpin adalah sikap atau karakter dan nilai-nilai yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk membangun kepercayaan di antara orang-orang dalam suatu organisasi. Jujur dalam kepemimpinan, seorang pemimpin harus menyatukan seluruh aspek dirinya menjadi satu kesatuan yang saling mendukung. Aspek-aspek tersebut adalah kognitif (ranah yang melibatkan aktivitas mental/otak), afektif (ranah yang berkaitan dengan sikap dan nilai), dan psikomotor (keterampilan/kemampuan atau kemampuan bertindak setelah seseorang menerima pengalaman belajar tertentu). Ini adalah cerminan lengkap dari diri Anda sebagai seorang pemimpin.

4. *Altruisme*

Pemimpin altruistik peduli dengan kesejahteraan bawahannya, dan kesejahteraan itu bisa menjadi "komponen penting" yang dapat mendorong kinerja bawahan, Altruisme dapat membuka kemungkinan bidang penelitian potensial. Hogan et al. (1994 : 493) berpendapat bahwa kepemimpinan melibatkan membujuk orang lain untuk mengesampingkan kekhawatiran mereka untuk sementara waktu tertentu dan mengejar tujuan bersama yang penting untuk tanggung jawab dan kesejahteraan kelompok. Seperti yang disarankan Burns (1978 : 19), bahwa pemimpin membutuhkan tingkat moral yang memadai untuk fokus dan tidak hanya menguntungkan diri mereka sendiri, tetapi juga menguntungkan serta memberi manfaat bagi karyawan mereka. Mengikuti apa yang dikatakan oleh Burns, dapat didefinisikan bahwa Altruisme sebagai gaya kepemimpinan yang melampaui kepentingan pribadi dalam mengejar nilai akhir yang lebih tinggi.

5. *Kepedulian terhadap nilai-nilai / loyalitas*

Menurut Surbakti (2012 : 126) dalam bukunya (*Leadership and the Management of Conscience*) yang artinya Manajemen dan Kepemimpinan Hati Nurani terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas, yaitu kepedulian, kekhawatiran, karakter, komitmen, mentalitas dan kepribadian. Oleh karena itu, setiap perusahaan membutuhkan loyalitas seorang manajer, karena loyalitas dapat memotivasi manajer untuk memperoleh pengetahuan yang luas dan mendalam untuk menjadi sumber informasi yang berguna bagi perusahaannya, dapat memotivasi manajer untuk menjadi menarik, yang tidak mudah tersinggung dan mudah dikritik. dari orang lain, mendorong manajer untuk selalu setia dan patuh pada janjinya, agar manajer memiliki emosi yang

stabil dan terkendali, dan agar manajer selalu mendahulukan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadinya.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Kesimpulan dari karya artikel ini menurut kajian teoritis di atas, adalah bahwa etika manajemen memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Etika manajerial memiliki banyak kegunaan dalam suatu organisasi. Etika manajemen yang kuat dapat membantu organisasi meningkatkan kepercayaan, memotivasi karyawan, mengurangi risiko pelanggaran hukum dan etika, meningkatkan daya saing dan memperkuat budaya organisasi. Oleh karena itu, penting bagi para manajer untuk memahami pentingnya etika manajemen dan menerapkannya dalam tugas-tugas manajemen mereka.

Menurut Heifetz, kepemimpinan berarti menggunakan otoritas untuk membantu pengikut menghadapi nilai-nilai yang saling bertentangan yang muncul dalam lingkungan kerja dan budaya sosial yang berubah dengan cepat, yang tidak dapat dipisahkan dari indikator prinsip-prinsip pedoman etika, khususnya nilai-nilai/loyalitas kepada karyawan. Ini adalah visi kepemimpinan etis Heifetz, karena berbicara langsung tentang nilai-nilai keadilan, kejujuran, integritas, dan altruisme dari sudut pandang karyawan Heifetz.

Seperti yang disarankan Perspective Burns, para pemimpin membutuhkan moralitas yang cukup untuk fokus tidak hanya pada keuntungan diri mereka sendiri, tetapi juga pada pengikut mereka. Mengikuti Burns, kami mendefinisikan altruisme sebagai gaya kepemimpinan yang melampaui kepentingan pribadi dalam mengejar nilai yang lebih tinggi.

Seorang pemimpin dengan etika yang baik dapat membawa perusahaan menuju puncak kesuksesan dengan memanfaatkan potensi karyawan. Etika kepemimpinan membutuhkan latihan terus-menerus dalam setiap tindakan dan keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin. Pemimpin yang beretika adalah pemimpin yang memiliki minimal satu indikator kepemimpinan etis yaitu integritas, keadilan, kejujuran, altruisme dan nilai/loyalitas. Dari sudut pandang Heifetz dan Burns yang menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang beretika harus peduli terhadap nilai dan integritas yang tinggi kepada karyawannya.

Rekomendasi

Berdasarkan temuan penelitian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik metode studi literatur maupun metode analisis nilai secara statistik membuktikan bahwa etika manajemen kepemimpinan itu sangat penting bagi seorang manajer atau pemimpin suatu perusahaan. Hasil pengkajian mengenai Etika Kepemimpinan perspektif Heifetz dan perspektif Burns diharapkan bisa membantu para pemimpin agar lebih mementingkan etika saat memimpin suatu organisasi dan bisa menambah wawasan para pembaca agar lebih mengetahui

tentang etika kepemimpinan. Dengan demikian, terdapat beberapa rekomendasi prinsip-prinsip manajemen etis atau etika kepemimpinan yang harus diterapkan oleh seorang pemimpin agar menjadi seorang pemimpin yang bukan hanya paham tentang ilmu kepemimpinan namun juga memiliki etika yang baik. Diantaranya yaitu :

1. *Kejujuran*

Menurut Mustari (2011 : 13-15) kejujuran adalah suatu perilaku yang dilandasi oleh upaya menjadikan diri sendiri sebagai pribadi yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, perbuatan, tindakannya dan pekerjaan, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain.

2. *Keadilan*

Pemimpin etis peduli akan masalah keadilan dan keadilan. Mereka menjadikannya prioritas utama untuk memperlakukan semua pengikut mereka secara setara.

3. *Integritas*

M. Yudhil Khairi (2020 : 950-955) menyimpulkan dalam artikelnya Integritas kepemimpinan adalah sikap atau karakter dan nilai-nilai yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk membangun kepercayaan antar orang dalam suatu organisasi.

4. *Altruisme*

Pemimpin altruistik peduli dengan kesejahteraan bawahannya, dan kesejahteraan itu bisa menjadi "komponen penting" yang dapat mendorong kinerja bawahan. Altruisme dapat membuka kemungkinan bidang penelitian.

5. *Kepedulian terhadap nilai-nilai / loyalitas*

Menurut Surbakti (2012 : 126) dalam bukunya (*Leadership and the Management of Conscience*) yang artinya Manajemen dan Kepemimpinan Hati Nurani , terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas seseorang yaitu mentalitas, kepribadian, karakter, komitmen dan kepedulian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adipinto, Yudistira. (2019) "Menjadi Pemimpin yang Adaptif dan Efektif" dipublikasikan oleh PA Sangeti pada 25 November 2019.
- A.F.Stoner James, DKK, 1996, Manajemen, Edisi Indonesia, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta. Halaman 161
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character And Authentic. Transformational Leadership Behavior. Leadership Quarterly, No. 10., Hlm. 181-217
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). "Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Hal.338
- Brown et al., (2005), dalam Buku "Kepemimpinan Teori dan Praktik" Peter G. Northouse edisi keenam. Hal.15-16
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Rows. Page.19
- Ciulla, Joanne B. (1998). Artikel Etika dan Efektivitas Kepemimpinan. DOI : 10.1007/978-1-137-24203-7_23.
- Ciulla, Joanne B. (1998). Ethics, the Heart of Leadership. Westport, Conn., Quorum Books. Chicago / Turabian - Humanities Citation (style guide).
- Conger, Jay A (1990). "Spirit at work : discovering the spirituality in leadership" published : Jossey-Bass, IOS : 14201 .ai:slims-17408. Page.44-55
- Conger, J. A (1990). Sisi gelap kepemimpinan. Dinamika Organisasi, 19 (2), 44-55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6). Page.44-55
- Gini A (1998) Kepemimpinan moral dan etika bisnis. Dalam: Ciulla J (ed) Ethics, the heart of leadership. Penerbit Praeger, Santa Barbara, hlm 27-45.
- Heifetz, R. (1994). Leadership without Easy Answers. Cambridge, MA: Belknap Press. Page.348

- Hogan, R., Curphy, G.J. and Hogan, J. (1994), "What we know about leadership : effectiveness and personality", *American Psychologist*, Vol. 49 No. 6, pp. 493-504.
- Husain, Usman (2019) buku " Kepemimpinan Efektif : Teori,Kepemimpinan dan Prktik" Bumi Aksara. Hal.38
- Kartono, (1994). "Pemimpin dan Kepemimpinan". Jakarta : CV. Rajawali. Kencana. halaman 33
- Komariah, Aan dan Cipi Triatna. 2008. *Visionary Leadership : Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal.80
- Lipman-Blumen (2005). "Toxic leadership : When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions". Volume 2005, Issue 36 p. 29-36 *Leader to Leader*. First published: 09 March 2005.
- M, Kidder, (2009) "How Good People Make Tough Choices" hal.141
- Mustari, Mohamad (2011). *Nilai Karakter*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.. Halaman 13-15.
- M, Yudhil, Khairi (2020) "Integritas Seorang Pemimpin" Banjarmasin : 11 November 2020. Hal.950-955
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (4th ed.). hal.176
- 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.
- Peter, G, Northouse (2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktik* edisi keenam. Jakarta : PT. Indeks Jakarta. Hal 404-408
- Rawls, John (1971) "A Theory of Justice" Boston : Harvard Univerersity Press dalam *Reason and Responsibility*, Joel Fainberg (ed), California. Belmont.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. Hal.10-17
- Robbins, S. P. (2014), *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Jakarta : Indeks, Gramedia Grup. Halaman 231
- Robbins, S .P dan Judge T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Hal.249
- Schumann, Robert. (2001) dalam Buku “Kepemimpinan Teori dan Praktik” Peter G. Northouse edisi keenam. Hal.406
- Siagian, Sondang P, 2006, *Organisasi Kepemimpinan Dan Prilaku Administrasi*, Penerbit Gunung Agung, Jakarta. Hal.143
- Siagian, Sondang, P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta. Hal.46
- Suradinata, Ermaya. (1997) “Pimpinan dan Kepemimpinan Pemerintah Pendekatan Moral), Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. Halaman 11
- Surbakti, E.B. (2012). "Manajemen : Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif" Buku 1 Edisi 7. Jakarta : PT Alex Media Komputindo.
- Thoha, miftah. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja. Grafindo. Hal.5
- Yukl, Gary A. (2009). *Leadership in Organization*, (Terjemahan), Edisi Kelima, Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer. Hal.305