



Etika Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Berintegritas

Susan Febriantina¹, Jennah Marsha Sanjaya², Nadiva Azzahra³, Thabita Salsabila⁴,
Vidya Indah Nurhafiza⁵

¹⁻⁵ Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Korespondensi penulis: thabitasalsabilaputri06@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyse the relationship between ethical leadership, organisational culture, and employee performance in the context of modern organisations. Through a comprehensive literature review, this study reveals that ethical leadership and a positive organisational culture have a significant influence on employee performance. Ethical leadership, characterised by leaders' concrete actions in implementing moral values, creates a work environment that supports ethical and innovative behaviour. A strong organisational culture, which reflects the shared values and norms adopted by members of the organisation, also plays an important role in shaping employee behaviour and improving performance. In addition, employee engagement and employee commitment are important factors that mediate the relationship between ethical leadership, organisational culture and employee performance. The findings of this study conclude that investment in ethical leadership development and the establishment of a positive organisational culture are strategic steps for organisations to achieve superior and sustainable performance.*

Keywords: *organisational culture, employee performance, employee engagement, ethical leadership*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi modern. Melalui tinjauan literatur yang komprehensif, penelitian ini mengungkap bahwa kepemimpinan etis dan budaya organisasi yang positif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan etis, yang ditandai dengan tindakan nyata pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai moral, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku etis dan inovatif. Budaya organisasi yang kuat, yang mencerminkan nilai-nilai bersama dan norma-norma yang dianut oleh anggota organisasi, juga berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan dan meningkatkan kinerja. Selain itu, keterlibatan karyawan dan komitmen karyawan merupakan faktor penting yang memediasi hubungan antara kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa investasi dalam pengembangan kepemimpinan etis dan pembentukan budaya organisasi yang positif merupakan langkah strategis bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang unggul dan berkelanjutan.

Kata Kunci: budaya organisasi, kinerja karyawan, keterlibatan karyawan, kepemimpinan etis

1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi yang kompetitif, inovasi menjadi kunci keberlangsungan hidup sebuah organisasi. Untuk tetap relevan dan unggul, perusahaan perlu mendorong karyawannya untuk terus berinovasi dan menciptakan solusi-solusi baru yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang (Ahmad dkk., 2023).

Keberhasilan jangka panjang suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja dan kepemimpinan yang inspiratif merupakan kunci untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagai aset utama perusahaan, karyawan memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan organisasi (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Gaya kepemimpinan yang tepat dan budaya organisasi yang kondusif dapat meningkatkan tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, sehingga memaksimalkan pemanfaatan sumber daya manusia dan optimalisasi kinerja organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan. Penelitian Andrew (2017) menunjukkan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab moral untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung secara emosional. Dengan begitu, karyawan akan lebih loyal dan berkomitmen pada organisasi, bahkan saat menghadapi tantangan.

Untuk bertahan dan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang dinamis, organisasi jasa perlu terus berinovasi. Namun, penelitian mengenai upaya inovasi dalam layanan di negara berkembang masih belum optimal. Padahal, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan inovasi dalam sektor ini sangat penting untuk memberikan kontribusi pada pengembangan ekonomi negara-negara berkembang. Budaya organisasi yang didasarkan pada kepemimpinan yang etis dan keterlibatan karyawan merupakan lingkungan yang subur bagi inovasi. Ketika pemimpin bertindak dengan integritas dan karyawan merasa terhubung dengan organisasi, maka akan tercipta sinergi yang kuat untuk mendorong munculnya ide-ide kreatif dan inovatif.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan Etis (Ethical Leadership)

Kepemimpinan etis ditandai dengan tindakan nyata seorang pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai moral. Pemimpin yang beretika tidak hanya menyampaikan pesan etika, tetapi juga secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku etis melalui aturan yang jelas dan pengawasan yang efektif. Kepemimpinan etis adalah investasi jangka panjang. Dengan bertindak secara etis, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Nilai-nilai etika harus menjadi dasar dari setiap keputusan bisnis. Perusahaan yang berorientasi pada nilai-nilai akan lebih tahan terhadap krisis dan dapat membangun hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan (Surya, 2022).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan fondasi bagi keberhasilan sebuah organisasi. Budaya organisasi tidak hanya sekadar simbol, tetapi juga kekuatan yang membentuk perilaku karyawan dan mengarahkan mereka untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Penelitian Utami (2018) telah membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan.

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma yang dianut bersama oleh anggota suatu organisasi. Nilai-nilai inilah yang membentuk perilaku dan tindakan setiap individu di dalam organisasi. Seperti yang ditekankan oleh Asbari et al. (2019), budaya organisasi berperan sebagai acuan bagi perusahaan dalam membentuk karyawan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah sebuah ekosistem sosial dan fisik yang kompleks, di mana setiap elemen saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain. Lebih dari sekadar tempat di mana kita menghabiskan sebagian besar waktu kita, lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan. Elizar dan Tanjung (2018) memberikan pemahaman yang mendalam tentang lingkungan kerja sebagai suatu kondisi internal organisasi yang terus-menerus berlangsung. Nuryasin et al. (2016) menambahkan bahwa lingkungan kerja adalah kekuatan yang tak terelakkan, baik secara langsung maupun tidak langsung, memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur untuk menggali pemahaman yang komprehensif mengenai peran etika kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang berintegritas. Proses tinjauan literatur akan dilakukan secara sistematis dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Identifikasi kata kunci yang akan digunakan meliputi "etika kepemimpinan," "budaya organisasi," "integritas," dan kombinasi kata kunci lainnya yang relevan. (2) Pencarian literatur akan dilakukan melalui berbagai database ilmiah seperti Google Scholar, Scopus, dan JSTOR. (3): Artikel yang diperoleh akan diseleksi berdasarkan relevansi dengan topik penelitian, tahun publikasi, dan metode penelitian yang digunakan. (4) Analisis data melalui pemilihan artikel yang akan dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi tema-tema utama, kerangka konseptual, serta temuan-temuan empiris yang relevan. (5) Hasil analisis akan disintesis menjadi sebuah kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara etika kepemimpinan dan budaya organisasi yang berintegritas.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis	Judul dan Tahun	Tujuan, Metode dan Hasil Penelitian
Surya Eleazar	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja	Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana budaya organisasi dan lingkungan kerja secara individu maupun bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah

	terhadap Kinerja Karyawan (2022)	perusahaan perbankan di Kota Magelang. Seluruh karyawan tetap perusahaan tersebut, berjumlah 47 orang, menjadi responden dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mengukur persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kinerja mereka. Dengan menggunakan skala Likert, peneliti menganalisis hubungan antara variabel-variabel tersebut untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan, baik secara parsial maupun simultan.
James, Adi Rahmat, dan Agus Seswandi	Kepemimpinan Etis Membudayakan Perilaku Kerja Inovatif dalam Keterlibatan Kerja Karyawan (2023)	Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan etis, perilaku kerja inovatif, dan keterlibatan kerja karyawan. Secara spesifik, penelitian ini ingin mengetahui apakah ada pengaruh positif antara kepemimpinan etis terhadap perilaku kerja inovatif, serta bagaimana peran keterlibatan kerja dalam hubungan tersebut. Temuan penelitian ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan etis dan perilaku kerja inovatif, dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya secara langsung mempengaruhi inovasi, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan karyawan.
Evi Silvana Muchsinati dan Yuliana Lenda	Pengaruh Kepemimpinan Etik Dan Budaya Organisasi Dengan Komitmen Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Organisasi (2022)	Penelitian ini memberikan bukti kuat bahwa perusahaan yang ingin meningkatkan kinerjanya perlu fokus pada pengembangan kepemimpinan yang etis, membangun budaya organisasi yang positif, dan meningkatkan komitmen karyawan.
Susmianto	<i>The Effect of Ethical Leadership and Organizational Culture on Work</i> (2018)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan etis, etos kerja karyawan, dan kinerja organisasi. Budaya organisasi bertindak sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara variabel independen (kepemimpinan etis dan etos kerja) dengan variabel dependen (kinerja organisasi).
Madanchian, et al	The Relationship between Ethical Leadership, Leadership Effectiveness and	Isi artikel ini adalah tinjauan literatur yang komprehensif, dimulai dengan mendefinisikan kepemimpinan etis dan mengeksplorasi berbagai perspektif teoritis seperti kepemimpinan transformasional dan

	Organizational Performance: A Review of Literature in SMEs Context (2016)	kepemimpinan pelayanan. Selanjutnya, tinjauan tersebut mendefinisikan dan membahas berbagai dimensi efektivitas kepemimpinan, termasuk kepuasan karyawan, motivasi, dan kinerja. Selain itu, tinjauan tersebut menyelidiki berbagai ukuran kinerja organisasi, seperti kinerja keuangan, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Lebih lanjut, tinjauan tersebut memeriksa literatur yang ada tentang hubungan antara kepemimpinan etis, efektivitas kepemimpinan, dan kinerja organisasi, serta menganalisis bagaimana hubungan ini telah dipelajari dalam penelitian sebelumnya.
Hambali dan M. Idris	Transformational Leadership, Organizational Culture, Quality Assurance, and Organizational Performance: Case Study in Islamic Higher Education Institutions (Iheis) (2020)	Studi ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam organisasi, pengaruhnya terhadap kinerja organisasi tidak secara langsung melalui peningkatan jaminan kualitas. Sebaliknya, budaya organisasi yang kuat bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi yang unggul. Budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas akan mendorong terciptanya produk atau jasa yang memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan.
Andrew	Employees Commitment and Its Impact on Organizational Performance (2017)	Penelitian ini memberikan bukti kuat bahwa perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja perlu fokus pada upaya untuk meningkatkan komitmen karyawan, baik melalui penguatan nilai-nilai organisasi, pengembangan hubungan emosional, atau penciptaan lingkungan kerja yang menarik.
Danish	'Impact of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior With Mediating Role of Intrinsic Motivation (2020)	Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang beretika dapat meningkatkan rasa keterikatan karyawan pada perusahaan dan mendorong mereka untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Motivasi internal karyawan juga memperkuat hubungan antara kepemimpinan etika dengan perilaku kerja. Studi ini mengungkap bahwa kepemimpinan etika tidak hanya membuat karyawan merasa lebih terikat pada perusahaan, tetapi juga mendorong mereka untuk berinisiatif dan bekerja keras. Motivasi internal karyawan menjadi faktor penentu dalam mengubah kepemimpinan etika menjadi tindakan nyata.

Leithy	Organizational Culture and Organizational Performance (2017)	Penelitian Leithy (2017) menyoroti bahwa budaya organisasi yang positif memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Ketika nilai-nilai dan norma yang dianut oleh organisasi sejalan dengan tujuan strategis, hal ini akan mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan harapan organisasi. Akibatnya, produktivitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan meningkat, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.
Kurnia, et al	Konsep Budaya Organisasi dan Perilaku Organisasi (2023)	Jurnal ini membahas mengenai peran penting budaya organisasi dalam menjalankan organisasi. Fokus penelitian ini adalah pada lembaga pendidikan. Para peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan penelitian kepustakaan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah budaya organisasi mencerminkan kepribadian suatu organisasi.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa baik budaya organisasi yang sehat maupun kepemimpinan yang berorientasi pada etika memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Josafat Eleazar Surya dan Susmianto, secara spesifik mengkaji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mereka mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi yang positif dan kepemimpinan yang etis dapat meningkatkan kinerja individu.

Penelitian oleh James, Adi Rahmat, dan Agus Seswandi, serta Danish, lebih jauh menunjukkan peran penting keterlibatan karyawan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja. Penelitian oleh Evi Silvana Muchsinati dan Yuliana Lenda Mea juga menekankan peran komitmen karyawan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja. Selain itu, penelitian-penelitian lain seperti Hambali dan Idris, Madanchian et al., dan Leithy juga menyoroti pentingnya budaya organisasi dalam mendukung kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui mekanisme lain seperti jaminan kualitas. Secara keseluruhan, analisis komparatif terhadap berbagai studi menunjukkan bahwa baik budaya organisasi yang sehat maupun kepemimpinan yang berorientasi pada etika memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berbagai penelitian yang telah dilakukan secara konsisten mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara budaya organisasi, yang merupakan cerminan dari nilai-nilai dan

norma bersama, dengan kepemimpinan etis. Keduanya secara bersama-sama terbukti sangat mempengaruhi perilaku karyawan dan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Organisasi dengan budaya yang positif, yang menekankan pada kolaborasi, inovasi, dan integritas, cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif dan loyal.

Kepemimpinan etis, sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai moral dan etika juga merupakan faktor determinan dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih baik. Pemimpin etis tidak hanya menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yaitu sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama. Keterlibatan karyawan yang tinggi, pada gilirannya, berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Komitmen karyawan merupakan variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih baik, seperti loyalitas dan motivasi yang tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen karyawan, sehingga pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.

Kepemimpinan yang etis tidak hanya sebatas pada tindakan, tetapi juga menjadi contoh bagi seluruh anggota organisasi. Melalui kepemimpinan yang berintegritas, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana setiap individu merasa dihargai dan bertanggung jawab atas tindakannya. Budaya organisasi yang terbentuk dari kepemimpinan etis ini akan menjadi fondasi yang kuat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, serta membangun reputasi yang baik di mata public

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan-temuan dari penelitian ini memberikan implikasi yang luas terhadap praktik-praktik organisasi. Pertama, organisasi perlu menyadari bahwa budaya organisasi merupakan aset yang sangat berharga dan perlu dikelola dengan baik. Dengan menciptakan budaya organisasi yang positif, organisasi dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan strategis.

Kepemimpinan etis harus menjadi prioritas utama bagi setiap organisasi. Pemimpin harus menjadi role model dalam menunjukkan perilaku yang etis dan menginspirasi karyawan untuk melakukan hal yang sama. Dengan demikian, pemimpin berperan penting dalam membangun

lingkungan kerja yang positif dan produktif, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Organisasi perlu memperhatikan tingkat keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat dicapai melalui berbagai cara, seperti memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan penghargaan atas prestasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel. Meskipun telah banyak penelitian yang dilakukan mengenai hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan etis, dan kinerja karyawan, masih banyak peluang untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

6. DAFTAR PUSTAKA

Artikel Jurnal

- Ahmad, I., Gao, Y., Su, F., & Khan, M. (2023). Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: The vital roles of psychological safety and proactive personality. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 755-772.
- Andrew, A. (2017). Employees' commitment and its impact on organizational performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5(2), 1-13. doi: 10.9734/ajeba/2017/38396
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Terakreditasi nasional pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pada industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 7-15.
- Danish, R. Q., et al. (2020). Impact of ethical leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior with mediating role of intrinsic motivation. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 25-30. doi: 10.32479/irmm.9840
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46-58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>
- Hambali, M., & Idris, I. (2020). Transformational leadership, organizational culture, quality assurance, and organizational performance: Case study in Islamic higher education institutions (Iheis). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 572-587. doi: 10.21776/ub.jam.2020.018.03.18
- Jufrizen, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Kurnia, D., Toyibah, E. H., Ma'arif, M. N., Ribcha, P., & Purkon, U. (2023). Konsep budaya organisasi dan perilaku organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin*, 1(3), 386-392.
- Leithy, W. El. (2017). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(04).

- Madanchian, M., et al. (2016). The relationship between ethical leadership, leadership effectiveness and organizational performance: A review of literature in SMEs context. *European Business & Management*, 2(2), 17-21. doi: 10.11648/j.ebm.20160202.11
- Muchsinati, E. S., & Lenda Mea, Y. (2022). Pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi dengan komitmen sebagai variabel mediasi terhadap kinerja organisasi. *Maker: Jurnal Manajemen*, 8(1), 56-66. <http://www.maker.ac.id/index.php/maker>
- Nuryasin, I., Musadieg, M. al, & Ruhana, I. (2016). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 41(1), 16-24.
- Surya, J. E. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3).
- Susmianto, Hermanto, S. (2018). The effect of ethical leadership and organizational culture on work. 3(March), 48-55.
- Utami, D. M. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(10), 22-28.