

## PEMIMPIN, BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU ETIS

Adi Kristiawan  
Kuncono Teguh Yunanto  
Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia YAI

### **Abstract**

*Organizational culture refers to the underlying values, beliefs and principles that serve as a foundation for an organization's management system as well as the set of management practices and behavior that both exemplify and reinforce those basic principles. These principles and practice endure because they have meaning for the members of an organization. Organization must take as its starting point the observation that the values, beliefs and meanings that underlie a social system are the primary source of motivated and coordinated activity. One of the many responsibilities confronting leaders is the creation and maintenance of organizational characteristics that reward and encourage collective efforts. The organizational culture stands out as one of the components that are important to sustaining performance, and competitive advantage and a good reason for becoming a great company. The reason for ethical failure in many organizations is the fact that while leaders concede of culture as a powerful tool that can create and sustain performance, only few leaders give it the attention it deserves. The cause of ethical failure in many organizations can be traced to organizational failure of leadership active promotion of ethical ideals and practices. This paper will discuss organizational culture, organizational ethical culture and the leader's role that supports moral and ethical behavior.*

**Keywords** : leader, organizational culture, organizational ethical culture, ethical behavior

*It is with great sadness that BUSINESS announces the death of INTEGRITY after a long and progressively debilitating illness. Integrity, born in the early days of civilized mankind, has often been known by such names as Honesty, Trust, and Decency. Integrity's passing went largely unnoticed as her absence became commonplace and her followers gave up hope. No monument will be erected to Integrity due to lack of popular support (Baum, 2004).*

Kutipan di atas adalah wujud kegalauan dan keprihatinan Baum setelah melihat munculnya banyak bencana di bidang bisnis dan keuangan yang terjadi di Amerika Serikat di awal tahun 2000-an. Perusahaan-perusahaan seperti Arthur Andersen, WorldCom, Rite Aid dan lainnya, telah ternoda atau rusak reputasinya oleh karena

korupsi yang dilakukan oleh pemimpinnya. Sepertinya Baum telah menuliskan obituari bagi matinya integritas di kalangan bisnis. Bagaimana di Indonesia? Penulis yakin akan banyak sekali Baum-Baum lain di Indonesia yang merasakan kegalauan dan keprihatinan yang sama. Kalau di Amerika Serikat, skandal-skandal tersebut melibatkan pelaku bisnis. Di Indonesia pihak-pihak yang terlibat adalah seluruh elemen, pelaku bisnis bahkan penyelenggara negara, baik eksekutif, legislatif maupun yudikatif. Keprihatinan yang berlipat-lipat dibandingkan dengan keprihatinan Baum.

Kejujuran, integritas, rasa percaya dan kesantunan adalah bagian dari nilai-nilai etis yang harus ada dalam apapun yang dilakukan oleh manusia, termasuk di dalam berbisnis, sebagai cerminan peradaban. Namun di tengah persaingan yang begitu ketat dalam merebut pasar dalam dunia yang penuh dengan ketidakstabilan dan ketidakpastian, sering memaksa pelaku bisnis melakukan berbagai cara untuk mewujudkannya, termasuk dengan menyimpang dari etika dan kepatutan.

Di kalangan para akademisi dan praktisi akhir-akhir ini telah muncul perhatian terhadap bagaimana organisasi memilih cara untuk menjalankan bisnisnya dengan tetap dapat mencapai tujuan organisasi, tetapi dengan cara yang lebih patut. Termasuk di dalamnya adalah kajian tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan.

Budaya organisasi sebagai suatu konsep kepemimpinan telah dikenali sebagai salah satu dari banyak komponen yang dapat digunakan oleh pemimpin untuk menumbuhkan organisasi menjadi organisasi yang dinamis. Kepemimpinan dalam organisasi mengawali proses pembentukan budaya dengan memaksakan asumsi-asumsi dan harapan-harapan kepada para pengikutnya. Schein (2004) menyatakan bahwa sebuah organisasi yang mapan adalah organisasi yang berhasil memenuhi tugas-tugas utamanya, asumsi pemimpin disebarluaskan dan penanaman asumsi dapat dianggap sebagai suatu proses sosialisasi bagi anggota baru. Pemimpin organisasi dapat mencapai keberhasilan dengan secara konsisten mengirim tanda-tanda yang jelas tentang prioritas, nilai-nilai dan keyakinan-keyakinannya. Ketika budaya ditetapkan dan diterima, budaya dapat menjadi alat yang ampuh bagi pemimpin untuk mengkomunikasikan keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai kepada seluruh anggota organisasi. Manakala pemimpin mengembangkan budaya etis, mereka akan mencapai keberhasilan dalam mempertahankan pertumbuhan organisasi, pelayanan yang baik yang dituntut pelanggan, kemampuan untuk mengatasi masalah sebelum masalah tersebut menjadi bencana dan kemampuan bersaing dengan kompetitor.

Schein (1999) mengatakan bahwa budaya dalam perusahaan adalah sesuatu yang penting, karena suatu keputusan yang dibuat tanpa kesadaran budaya akan mengakibatkan konsekuensi yang tidak terduga dan tidak diinginkan. Pemimpin akan dihadapkan dengan persoalan-persoalan yang kompleks, ketika membuat keputusan tentang bagaimana menentukan cara terbaik untuk mencapai tujuan organisasi di dalam lingkungan yang juga kompleks. Keberhasilan pemimpin akan bergantung pada pengetahuan dan pemahamannya yang sangat dalam tentang budaya organisasi. Pemimpin yang memahami budaya organisasinya dan secara sungguh-sungguh melaksanakannya akan mempunyai kemampuan untuk memprediksi hasil dari keputusannya dalam upaya mencegah konsekuensi-konsekuensi yang timbul di masa datang.

Tulisan ini bermaksud untuk mengkaji keterkaitan antara budaya organisasi, budaya etis dalam organisasi dan perilaku etis. Bagaimana peran budaya organisasi dan budaya etis dalam organisasi membantu membentuk perilaku etis. Juga akan dikaji bagaimana peran pemimpin dalam membangun, mendorong dan mempertahankan ketiganya.

## **Pembahasan**

### **Budaya Organisasi**

Konsep tentang budaya organisasi telah dijabarkan dari berbagai perspektif dalam literatur-literatur. Akibatnya, tidak ada definisi tunggal dari budaya organisasi. Bahasan tentang budaya organisasi telah dikaji dari berbagai sudut pandang dan disiplin ilmu, seperti antropologi, sosiologi, perilaku organisasi dan kepemimpinan organisasi, untuk menyebut sedikit di antaranya. Deal (1999) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan perilaku-perilaku yang membedakan antara organisasi satu dengan yang lain. Schein (1999) menguraikan manifestasi suatu budaya sebagai *“the way we do things around here”*, *“the rite and rituals of our company”*, *“the company climate”*, *“the reward system”*, *“our basic values”*, dan sebagainya. Menurut Schein (2004), budaya organisasi didefinisikan sebagai gejala dinamis di sekeliling kita sepanjang waktu, yang secara terus menerus dilakukan dan diciptakan melalui interaksi dengan pihak lain dan dibentuk oleh perilaku pimpinan dan yang terdiri dari struktur, rutinitas, aturan-aturan dan norma-norma yang membimbing dan membatasi perilaku. Cara praktis untuk mendefinisikan budaya organisasi adalah di dalam lingkungan dimana kita bekerja, di dalam lingkungan ini perilaku, sikap, keyakinan, ketrampilan, pandangan,

kebiasaan dan prasangka anggota organisasi tampak. Banyak dari atribut-atribut tersebut dibentuk oleh para pemimpin di masa lalu, apakah itu sesuatu yang baik atau buruk, melalui indoktrinasi, pengaruh dan penguatan selama bertahun-tahun. Kenyataan yang tersisa adalah bahwa pemimpin haruslah bertanggung jawab terhadap iklim dan budaya yang diciptakannya dalam organisasi.

Menurut Schein (1999) budaya organisasi memiliki tiga tingkatan. Tingkatan pertama, tingkatan perilaku dan artefak, merupakan elemen budaya organisasi yang paling luar dan tampak. Mencerminkan nilai-nilai dan asumsi dasar yang dianut organisasi dalam bentuk perilaku maupun benda di sekeliling, seperti cara berpakaian, desain bangunan, upacara, bahasa, cerita, mitos dan simbol-simbol. Tingkatan kedua, *beliefs*, *values* dan *attitudes* adalah elemen budaya organisasi yang mendasari perilaku. Kendati elemen-elemen ini tidak tampak, tetapi berpengaruh pada perilaku anggota. *Values* berkaitan dengan moral dan etik sehingga menentukan apa yang seharusnya dilakukan, sedang *beliefs* lebih berkaitan dengan apa yang dipikirkan seseorang sebagai benar atau salah. Tingkatan ketiga, *basic assumptions* (asumsi dasar) merupakan bagian yang paling 'dalam' dari budaya organisasi yang mendasari nilai, sikap dan keyakinan para anggota organisasi.

Budaya organisasi diciptakan, dipelihara dan dirubah oleh orang-orang dalam organisasi. Budaya organisasi juga diciptakan dan dipelihara oleh pimpinan organisasi. Pendiri dan pemimpin organisasi pada tingkatan eksekutif adalah sumber yang utama diturunkannya ideologi, nilai-nilai inti dan nilai-nilai spesifik organisasi. Nilai-nilai organisasi menggambarkan perilaku-perilaku atau tujuan-tujuan yang dipilih. Norma organisasi mencerminkan perilaku-perilaku yang diterima orang lain dan secara keseluruhan dianggap sebagai cara yang diterima untuk mencapai tujuan. Pemimpin juga menetapkan parameter bagi saluran komunikasi dan aturan interaksi formal bagi organisasi. Nilai-nilai dan norma-norma disebarkan ke seluruh anggota organisasi, menjadi bagian dari budaya organisasi yang permanen.

### **Budaya Etis dalam Organisasi (*Organizational Ethical Culture*)**

Menurut Key (1999), konsep budaya organisasi memberi kesan bahwa dalam organisasi, etika adalah menjadi bagiannya. Secara definisi, budaya adalah keyakinan-keyakinan yang diyakini bersama oleh anggota organisasi, oleh sebab itu budaya etis dari suatu organisasi merupakan suatu cerminan atas keyakinan terhadap etika dalam organisasi yang diyakini bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi

menetapkan batasan-batasan dan memberikan standar perilaku yang pantas dan sesuai bagi anggota organisasi. Budaya organisasi juga menyediakan mekanisme kontrol yang dapat membimbing dan membentuk sikap dan perilaku anggota suatu organisasi. Dimensi etis yang mencerminkan etika dalam organisasi didefinisikan sebagai budaya etis dalam organisasi (Trevino, 1990). Jadi, budaya etis dalam organisasi adalah dimensi spesifik dari budaya organisasi yang menggambarkan etika dalam organisasi dan dapat memprediksikan munculnya perilaku etis. Artinya, budaya etis dalam organisasi adalah suatu konstruk spesifik dalam budaya organisasi yang menjelaskan tentang etika dalam organisasi (Key, 1999) dan menjelaskan tentang bagaimana anggota organisasi merespon pertentangan etis yang muncul (Trevino, Butterfield dan McCabe, 1995).

Budaya organisasi adalah determinan penting bagi pengambilan keputusan etis. Budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap cara mengambil keputusan yang etis. Hubungan langsung muncul antara budaya organisasi dan perilaku etis karena budaya organisasi adalah sekumpulan sifat moral bagi organisasi (Sims, 1992). Trevino (1986) mendalilkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan meningkatnya perilaku etis. Hal yang sama juga diindikasikan oleh Hunt dan Vittel (1992) bahwa pengambilan keputusan yang etis dipengaruhi oleh meningkatnya perilaku etis. Hunt, Wood dan Chonko (1989) menegaskan bahwa manakala organisasi memberikan suatu lingkungan atau budaya yang kondusif bagi terciptanya perilaku etis, respon positif yang diharapkan dari karyawan akan meningkat. Persepsi individu terhadap etika korporat secara positif berkaitan dengan keyakinan moral dan tingkah laku etis. Ketika perilaku etis dikukuhkan oleh budaya organisasi, perilaku etis ini akan semakin meningkat, sebaliknya apabila perilaku tidak etis diperkukuhkan oleh budaya organisasi, para anggota cenderung untuk terus berperilaku tidak etis. Budaya etis dalam organisasi mengirimkan pesan kepada seluruh anggota tentang cara pengambilan keputusan yang diberi sanksi dan tidak diberi sanksi. Budaya etis dalam organisasi dibangun melalui praktek manajemen dan nilai-nilai yang dianut, merupakan alat pencegah paling penting bagi munculnya perilaku yang tidak etis. Menciptakan budaya etis dalam organisasi dimana perilaku etis dikembangkan dan dihargai dapat meningkatkan perilaku etis pada para anggota.

### **Peranan Pemimpin**

Menurut Heifetz (1994), kepemimpinan melibatkan penggunaan otoritas untuk membantu pengikutnya berurusan dengan konflik nilai yang muncul karena cepatnya

perubahan dalam lingkungan kerja dan budaya sosial. Hal ini adalah salah satu perspektif dalam kepemimpinan karena berkaitan langsung dengan nilai-nilai pekerja. Mirip dengan pendapat di atas, Burns (1978) berpendapat bahwa penting bagi para pemimpin untuk mengikatkan diri dengan para pengikutnya dan membantu mereka menghadapi konflik-konflik nilai. Dalam prosesnya, hubungan antara pemimpin dan pengikutnya meningkatkan tingkat moralitas bagi keduanya.

Greenleaf (1977) berpendapat bahwa kepemimpinan diberikan kepada seseorang yang secara alami adalah seorang pelayan. Kenyataannya, cara seseorang muncul sebagai seorang pemimpin pertama kali adalah dengan menjadi seorang pelayan. Pemimpin yang melayani berfokus pada kebutuhan pengikutnya dan membantunya menjadi lebih berpengetahuan, bebas, lebih otonom dan dalam melayani dirinya sendiri. Jadi, seorang pemimpin akan dapat memberdayakan orang lain dengan kehadirannya.

Ciulla (1995) yakin bahwa pertanyaan tentang etika adalah jantung bagi definisi tentang kepemimpinan.. Dalam pandangannya, ketika seseorang bertanya “apa itu kepemimpinan”, mereka sebenarnya secara implisit bertanya “apa itu pemimpin yang baik” atau “apa itu pemimpin yang beretika”. Karena itu perlu ada penekanan pada dimensi etis dalam kepemimpinan. Untuk menjadi “good leadership”, penting bagi pemimpin untuk tidak hanya kompeten tetapi juga etis dalam tingkah laku mereka.

Boatman (2005) meyakinkan bahwa kepemimpinan yang etis adalah gabungan dari pengambilan keputusan dan perilaku etis, baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari organisasi. Boatman melihat bahwa tanggung jawab utama dari seorang pemimpin adalah membuat keputusan dan berperilaku secara etis, serta memperhatikan bahwa organisasi memahami dan menjalankan aturan-aturan etis yang berlaku dalam organisasi.

Para pemimpin harus memimpin dari landasan moralitas yang tinggi dan disiplin menjalankan etika sepanjang waktu di dalam organisasinya. Mereka harus secara pribadi bertindak berdasarkan nilai-nilai dan keyakinan yang produktif dan mengajarkannya kepada anggota organisasi hal yang sama. Mereka harus membangun dan mengembangkan budaya tersebut. Dengan kesadaran akan budaya dalam organisasi, akan membuat pengaruh yang sangat kuat bagi para karyawan, para pemimpin dapat menciptakan budaya yang menyokong moral dan perilaku etis yang kuat.

Organisasi dewasa ini ditantang untuk menjadi lebih akuntabel bagi para pemangku kepentingannya dan hal ini membuat organisasi mulai menguji manajemen dan dewan direksi untuk mewujudkannya. Moral secara sederhana dinyatakan “*Is concerned with social practices defining right and wrong*” (Beauchamp & Bowie, 2004). Praktek benar atau salah ini disebarluaskan melalui budaya dan institusi dari generasi ke generasi. Di lain pihak etika organisasi mempelajari masalah-masalah etis yang relevan dengan cara organisasi mempengaruhi anggotanya dan cara anggota memberi pengaruh terhadap anggota lain dan organisasinya (Horvath, 1995). Etika dalam organisasi berkaitan dengan budaya organisasi dan patokan-patokan yang relevan dalam membimbing perilaku. Patokan-patokan tersebut berasal dari nilai-nilai inti organisasi, seperti kejujuran, rasa percaya dan kesetiaan. Etika organisasi memandang organisasi sebagai suatu komunitas atau budaya, yang berfokus pada kekuatan-kekuatan baik pada masa lalu maupun masa sekarang. Etika organisasi dibuat untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam menjalankan tata cara yang terkait dengan anggota organisasi dan bagaimana mereka berinteraksi saling mempengaruhi, baik antar anggota maupun dengan organisasi (Senge, 1994). Masalah moral dan etika dalam organisasi bukanlah suatu hal yang baru. Northouse (2004) menyatakan bahwa etika adalah pusat bagi kepemimpinan, para pemimpin yang mengikutsertakan para pengikutnya untuk mencapai tujuan dengan mengedepankan perilaku moral dan etis dalam organisasi, akan memperkuat nilai-nilai organisasi.

Schein (2004) merekomendasikan lima mekanisme atau cara yang dapat digunakan oleh pemimpin sebagai alat untuk mengajari organisasi bagaimana memandang, memikirkan, merasakan dan berperilaku, yang didasarkan pada keyakinannya sendiri.

1. Apa yang secara teratur para pemimpin perhatikan, ukur dan kontrol

Salah satu cara paling baik pemimpin dan pendiri organisasi mengkomunikasikan nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan prioritas-prioritas adalah pada apa dan dimana mereka menempatkan perhatian mereka. Apa yang pemimpin usahakan dan perhatikan setiap waktu dapat memberi pengaruh yang besar pada budaya organisasi. Schein (2004) menyatakan bahwa proses ini akan menjadi cara yang sangat baik untuk mengkomunikasikan suatu pesan, khususnya apabila pemimpin secara total konsisten pada perilaku mereka. Pemimpin dapat secara konsisten mengirim pesan tentang prioritas, nilai-nilai dan keyakinan-keyakinannya. Pemimpin

memainkan peranan utama dan sangat penting dalam membangun iklim etis organisasi. Suatu etika organisasi secara moral harus membangun rasa percaya untuk mendapatkan pengetahuan yang akurat yang dibutuhkan untuk membuat keputusan etis. Memberitahukan kebenaran setiap waktu menjadi cara yang sangat ampuh untuk membuat bawahan memberi perhatian. Pemimpin yang memberi perhatian pada perilaku moral dan etika, mendorong dan memotivasi bawahan untuk juga memberi perhatian pada hal tersebut. Tidaklah cukup hanya membuat tata aturan perilaku bisnis saja, pemimpin harus memberi pertanda yang kuat pada arah yang akan dituju, juga mengawasi kebijakan-kebijakan dan prosedur operasi secara konsisten. Perhatian pemimpin termasuk juga dalam memberikan hukuman dan ganjaran atau hadiah. Tanggung jawab pemimpin pada perilaku etis harus mencerminkan sikap, keyakinan, nilai-nilai dan pola perilaku dalam budaya organisasi.

## 2. Bagaimana pemimpin bereaksi terhadap kejadian kritis dan krisis organisasi

Reaksi seorang pemimpin terhadap suatu situasi krisis, mencerminkan nilai-nilai, norma dan budaya. Situasi krisis cenderung membuat organisasi menampilkan nilai-nilai intinya. Schein (2004) berpendapat bahwa ketika organisasi dihadapkan pada krisis, cara pemimpin untuk menghadapinya adalah dengan menciptakan norma, nilai-nilai dan prosedur kerja baru dan mengungkapkan asumsi-asumsi penting yang mendasarinya. Krisis dalam organisasi menyebabkan keterlibatan perhatian dan emosional, terutama bila krisis tersebut mengancam keberlangsungan organisasi. Karena intensitas keterlibatan emosional tersebut, pada periode tertentu dapat meningkatkan intensitas pembelajaran dalam organisasi. Dalam krisis nilai-nilai terdalam individu akan terlihat. Reaksi setiap orang akan tampak, karena seluruh perhatian terfokus pada situasi tersebut. Dalam situasi krisis, tingkatan budaya organisasi yang lebih dalam juga akan benar-benar terlihat (lihat tiga tingkatan budaya organisasi menurut Schein). Penampakan ini akan meningkatkan potensi untuk memperkuat budaya yang ada atau mengubahnya. Dalam situasi krisis, pemimpin dapat mempengaruhi budaya organisasi untuk mendukung perilaku moral dan etis yang kuat, dan mendorong penciptaan nilai-nilai baru organisasi.

## 3. Bagaimana pemimpin mengalokasikan sumber daya, penghargaan dan status

Anggaran organisasi merupakan alat dasar bagi pengalokasian sumber daya organisasi. Cara pemimpin mengalokasikan sumber daya melalui anggaran organisasi,



juga memperlihatkan asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan pemimpin. Alokasi yang seimbang sumber daya akan meningkatkan efisiensi operasional, nilai-nilai perusahaan dan menciptakan kepuasan pelanggan. Schein (2004) menegaskan bahwa keyakinan pemimpin tentang seberapa kuat dukungan finansial bagi organisasi akan mempengaruhi pilihan mereka akan tujuan-tujuan, bagaimana cara mencapainya dan menentukan proses pengelolaan yang akan digunakan. Tugas pengalokasian sumber daya menjadi prioritas utama bagi pemimpin korporat. Unit bisnis dengan profit dan pertumbuhan yang paling baik mendapatkan dukungan utama dari perusahaan. Pendistribusian yang seimbang akan mendorong kinerja yang lebih baik. Moral dan perilaku etis secara otomatis akan meningkat. Konsekuensi perilaku mana yang diberi hadiah dan mana yang diberi hukuman dapat memberikan pengaruh yang berarti pada budaya dalam suatu organisasi. Pemimpin dapat menggunakan proses penilaian kinerja dengan mengkaitkannya pada pemberian hadiah atau hukuman bagi perilaku yang diinginkan. Schein (2004) menyatakan apabila pendiri atau pemimpin mencoba untuk meyakinkan bahwa nilai-nilai dan asumsi-asumsi mereka akan diperhatikan, mereka harus menciptakan suatu penghargaan, promosi dan sistem status yang konsisten dengan asumsi-asumsi mereka. Mengkaitkan antara pemberian hadiah dengan nilai-nilai moral dan etis merupakan jawaban atas pertanyaan tentang efisiensi dan keunggulan bersaing organisasi.

#### 4. Menjadi role model, mengajari dan melatih

Contoh personal dari seorang pemimpin dalam mengirimkan pesan yang sangat penting dan kuat kepada seluruh anggota organisasi, berupa perilaku yang etis dan konsisten. Orang-orang di dalam organisasi tidak hanya mendengarkan pemimpinnya, tetapi juga memperhatikan apa yang diperbuatnya. Para pengikut yang menganggap perilaku pemimpinnya adalah benar, akan cenderung untuk mengikutinya. Schein (2004) mengatakan bahwa pendiri dan pemimpin organisasi mengetahui bahwa perilaku mereka yang tampak memiliki nilai yang sangat tinggi bagi anggota organisasi, khususnya bagi anggota baru. Bagaimana pemimpin berperilaku adalah merupakan kecenderungan para pengikut mereka akan berperilaku. Paine (1994) menyatakan bahwa "*Ethics is as much an organizational as much as a personal issue*". Etika bukan hanya masalah organisasi tetapi juga berhubungan dengan masalah personal. Etika pribadi dari para bawahan sering berasal dari persepsi terhadap patokan etika dari pemimpin. Patokan etika dalam organisasi mengalir dari para pemimpin dan merembes

ke dalam organisasi. Pemimpin dapat melakukannya dengan mengajari dan melatih bawahannya untuk membantunya menginternalisasi nilai-nilai yang diinginkan. Masalah yang krusial adalah bagaimana individu belajar mentransfernya dalam organisasi. Pemimpin dapat mengkomunikasikan pesannya dengan cara formal dan informal. Supaya hal tersebut berhasil, pemimpin harus mempunyai nilai-nilai yang kuat, visi dan konsistensi. Schein (2004) menegaskan bahwa pesan-pesan informal merupakan mekanisme pengajaran dan pelatihan yang kuat pengaruhnya. Contoh-contoh informal yang dilakukan pemimpin membuatnya lebih dekat dengan bawahannya.

#### 5. Bagaimana pemimpin menarik, menyeleksi, mempromosikan dan mengucilkan

Salah satu cara dimana pemimpin dapat mengubah budaya organisasi dan menanamkan asumsi-asumsi mereka adalah melalui proses seleksi, mempertahankan dan mempromosikan orang-orang dalam organisasi. Dalam banyak organisasi, proses penanaman ini berlangsung halus, karena dijalankan secara tidak sadar (Schein, 2004). Pendiri dan pemimpin membangun dasar budaya di dalam organisasi dengan menarik dan mengembangkan nilai-nilai yang mereka inginkan dan menyingkirkan nilai-nilai yang tidak diinginkan. Kegagalan dalam mengkaitkan proses rekrutmen dengan etika dan moral bisnis akan mengakibatkan munculnya bencana bagi organisasi. Kriteria rekrutmen dan promosi didasarkan pada ciri-ciri terbaik yang diinginkan oleh organisasi. Beberapa kriteria yang dipakai seharusnya memperhatikan pada kepribadian, integritas, gaya dan kompetensi dari individu yang terlibat. Proses ini harus juga memperhatikan aspek budaya organisasi dalam proses seleksi dan pemutusan hubungan kerja.

Melengkapi rekomendasi Schein di atas, penulis juga akan mengusulkan empat hal yang mungkin dapat membantu meningkatkan kompetensi etis organisasi dalam suatu budaya organisasi :

#### 1. Mempertimbangkan etika dalam seleksi, rekrutmen dan promosi karyawan

Ketika organisasi mempertimbangkan banyak faktor dalam proses seleksi, rekrutmen dan promosi karyawan, nilai etika yang kuat harus ada diantara faktor-faktor yang dimaksud. Ketika bertemu dengan pelanggan, karyawan merefleksikan nilai-nilai organisasi yang diwakilinya. Ketika dianggap bahwa perilaku tidak etis yang kemungkinan dilakukan oleh karyawan adalah sebuah risiko, pemimpin harus mengelola risiko tersebut seperti halnya risiko-risiko yang lain dalam bisnis. Membangun nilai-nilai etika yang positif adalah suatu faktor kesuksesan yang kritis

dalam membangun loyalitas dan *image* pelanggan. Memuaskan pelanggan membutuhkan kejujuran, integritas, pemenuhan janji, rasa hormat dan tanggung jawab pribadi. Untuk itu, organisasi perlu mempertimbangkan untuk menggunakan alat asesmen yang dapat mengukur nilai-nilai etis yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Membangun lingkungan yang mendukung nilai-nilai etis

Organisasi perlu membuat kode etik organisasi dan semacam '*statement of value*' untuk membuat lingkungan yang mendukung nilai-nilai etis dan bimbingan bagi karyawan untuk membuat pilihan yang tepat. Hal tersebut harus didistribusikan secara luas ke seluruh anggota organisasi, sehingga seluruhnya menjadi jelas perilaku apa saja yang tidak dapat ditolerir dan perilaku mana yang dikembangkan. Di samping *standard operating procedure* dibuat dengan rapi, mekanisme *reward and punishment* juga harus dijalankan dengan adil.

3. Membangun etika melalui diklat yang berkelanjutan dan pengembangan kepemimpinan

Karena perilaku etis berkaitan juga dengan proses memilih, adalah penting untuk membangunnya melalui pelatihan, pendidikan dan program pengembangan kepemimpinan. Menjadikan perilaku sesuai dengan etika membutuhkan bimbingan untuk membantu membuat keputusan, simulasi untuk menerapkan prinsip-prinsip etika ke dalam situasi nyata dan kesempatan untuk membangun etika dengan kreatif.

4. Membuat contoh-contoh

Etika perilaku yang positif dikembangkan melalui tindakan, bukan hanya kata-kata. Pemimpin menjadi model yang baik untuk mengembangkan perilaku tersebut. Karena sudah ada pelatihan dan pengembangan etika yang berkelanjutan, mungkin pemimpin tidak perlu harus menjadi trainer atau pelatih, cukup selalu berperilaku sesuai dengan kode etik dan nilai-nilai yang sudah ditetapkan dalam organisasi. Peter Drucker menyimpulkan hal ini dengan mengatakan :

*What executives do, what they believe and value, what they reward and whom, are watched, seen and minutely interpreted throughout the whole organization. And*

*nothing is noticed more quickly and considered more significant than a discrepancy between what executive preach and what they expect their associates to practice.*

### **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Pemimpin dewasa ini dihadapkan pada berbagai macam masalah yang berkaitan dengan bagaimana membawa organisasi untuk mencapai tujuannya. Budaya organisasi bertindak sebagai salah satu komponen penting dimana pemimpin dapat bekerja untuk meningkatkan kinerja, membangun etika dan moral organisasi, dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Seorang pemimpin yang memahami budaya organisasinya dan menjaganya dengan sangat serius, akan mempunyai kemampuan untuk memperkirakan apa yang akan dihadapi oleh organisasi di masa datang dan membuat keputusan untuk mengantisipasi segala konsekuensinya. Tidak ada lagi kegagalan etika dalam proses pengambilan keputusan pemimpin, sehingga budaya etis dalam organisasi dapat mencegah matinya etika di dunia bisnis.

## Daftar Pustaka

- Baum, H. (2004). *The transparent leader*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Boatman, S. (2005). *Ethical leadership: Doing what's right*. Diunduh Agustus 2012 dari [alumni.berkeley.edu/Students/Leadership/Online\\_LRC/Being\\_a\\_Leader/Ethics\\_in\\_Leadership.asp](http://alumni.berkeley.edu/Students/Leadership/Online_LRC/Being_a_Leader/Ethics_in_Leadership.asp)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5, 5-24.
- Deal, T. E. (1999). *The New corporate culture*. New York : Peruses.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwa, NJ: Paulist Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hunt, S. D. & Vitell, S. J. (1986). The general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6, 5-16
- Key, S. (1999). Organizational ethical culture : Real or imagined. *Journal of Business Ethics*, 20, 3, 217:225
- Paine, L. S. (1994). Managing organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2),106-117.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice-Hall
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey- Bass.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sims, R. R. (1992). Linking groupthink to unethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 651-662
- Trevino, L. K. Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. (1995). Contextual influences on ethics-related outcomes in organizations : Rethinking ethical climate and ethical culture. *Annual Academy of Management Meeting*.

Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations : A Person-situation interactionist model. *Academy of Management Review* 11, 601-617