

# INTEGRITAS PERSONAL DAN KEPEMIMPINAN ETIS

**Antonius Atosökhi Gea**

Character Building Development Center (CBDC), BINUS University  
Jln. Kemanggisian Ilir III No. 45, Kemanggisian – Palmerah, Jakarta 11480  
antoniusgea@binus.edu

## ABSTRACT

*Integrity is very important for a leader. When a leader does not have integrity, then, sooner or later it will destroy the group or organization s/he leads. This occurs because the policies, decisions, attitudes, and actions made by the leader will have wide impact to the organization. A leader will be the center of attention of the members, and whatever they see in her/him will have a huge impact on the organization as a whole. Integrity has been given a lot of meaning; and everything is interconnected, which essentially refers to one's personal qualities, which make a person trustworthy and reliable. In the world of work, integrity appears in the form of good work performance or results. To be able to produce a good performance it is necessary to have competence. With integrity possessed the competence can be directed to produce a good performance. The problem that occurs is a lack of understanding of the relationship between integrity and performance. Generally, they are both understood separately, as stand-alone. But in reality the integrity is manifested through good performance. This applies also to a leader, which results a good performance in implementing ethical leadership. The purpose of this paper is to outline the relationship between integrity and performance, in which competence plays an important role. Integrity is the foundation for leadership, which makes it able to run and produce ethical leadership performance.*

**Keywords:** trust, restraint, competence, good performance

## ABSTRAK

*Integritas merupakan hal sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin. Ketika seorang pemimpin tidak memiliki integritas maka cepat atau lambat akan hancurlah kelompok atau organisasi yang dipimpinnya itu. Hal ini terjadi tidak lain karena apapun kebijakan, keputusan, sikap dan tindakan seorang pemimpin akan berdampak sangat luas bagi keseluruhan organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin akan menjadi pusat perhatian, dan apapun yang mereka saksikan dari dirinya akan memberi pengaruh besar dalam perjalanan organisasi secara keseluruhan. Integritas telah diberi macam-macam pengertian, dan semuanya ada saling keterkaitan, yang intinya menunjuk pada kualitas pribadi seseorang, yang membuat seseorang itu dapat dipercaya dan diandalkan. Dalam dunia kerja, wujud kepemilikan integritas diri itu muncul dalam bentuk kinerja atau hasil kerja baik. Dan untuk bisa memiliki kinerja baik, maka diperlukan kompetensi, suatu kemampuan andal dalam bidangnya. Dengan integritas diri yang dimiliki maka kompetensi bisa lebih terarah untuk menghasilkan kinerja baik dan berkualitas. Masalah yang terjadi adalah kurangnya pemahaman tentang hubungan antara integritas dan kinerja. Umumnya kedua hal itu dipahami terpisah, sebagai berdiri sendiri. Namun dalam kenyataannya integritas menjadi kelihatan justru melalui kinerja yang baik. Hal ini berlaku juga untuk seorang pemimpin, yang menghasilkan kinerja baik dalam melaksanakan kepemimpinan etis. Tulisan ini bertujuan untuk menggarisbawahi hubungan erat antara integritas dan kinerja, dengan memainkan peranan penting di dalamnya. Integritas adalah fondasi bagi kepemimpinan, yang membuatnya bisa melaksanakan dan menghasilkan kinerja kepemimpinan etis.*

**Kata kunci:** dipercaya, menahan diri, kompetensi, kinerja baik

## PENDAHULUAN

Umumnya kata integritas lebih banyak dikaitkan dengan kepemimpinan—entah dalam bidang apapun: dalam dunia bisnis, lingkup pemerintahan, lingkup organisasi, atau kemasyarakatan. Itu tidak berarti bahwa yang dituntut memiliki integritas itu hanyalah mereka yang berada di posisi kepemimpinan. Semua orang, khususnya orang-orang dewasa, istimewa yang berpendidikan diharapkan memiliki integritas.

Jika orang berbicara mengenai integritas, pastilah pikiran yang muncul adalah seputar hal-hal yang serba positif, hal-hal yang terpuji. Jadi kata integritas memiliki konotasi etis yang sangat kental. Semua sikap dan perilaku yang bertentangan dengan prinsip-prinsip etis langsung dipandang sebagai yang bertentangan dengan integritas. Orang yang memiliki integritas adalah orang yang dianggap baik, panutan, yang dapat dipercaya, orang yang setia, jujur, jauh dari kepalsuan dan kepura-puraan, menjadi teladan dalam banyak hal.

Integritas dalam kepemimpinan menjadi perhatian yang makin berkembang dalam bisnis dan organisasi (Kanungo & Mendonca, 1996). Dunia bisnis menjadi ajang pertarungan tentang komitmen menjunjung tinggi nilai-nilai etis di tengah-tengah perburuan meraih sukses dilihat dari tolok ukur ekonomi yang kasat mata. Dunia bisnis memberikan banyak peluang untuk bisa melakukan segala cara demi meraih keuntungan sebagai tolok ukur utama keberhasilan. Makin besar suatu bisnis, akan makin besar peluang untuk menentukan apa yang akan dilakukannya, termasuk dengan mengabaikan kewajiban-kewajiban etis yang mengikatnya untuk diamankan.

Banyak ahli ilmu organisasi dan juga para praktisi sekarang ini percaya bahwa kepemimpinan tanpa integritas sungguh membawa organisasi dalam bahaya serius (Morgan, 1993). Seperti diketahui bahwa keputusan seorang pimpinan akan memberi pengaruh besar pada organisasi. Jika seorang pemimpin memiliki cara berpikir dan bertindak bijaksana, hal itu akan membawa pengaruh terhadap seluruh bagian dalam organisasi. Demikian juga sebaliknya, ketika seorang pemimpin membuat suatu keputusan atau melakukan suatu tindakan buruk, yang biasanya menyentuh wilayah moral, maka dampak negatifnya pun akan sangat besar bagi organisasi.

Seorang pemimpin selalu menjadi pusat perhatian, pedoman, dan acuan bagi semua anggota dalam organisasi. Hal-hal yang diputuskan atau dilakukannya selalu menjadi referensi bagi para anggota dalam bertindak. Hal-hal yang diperhatikan khususnya menyangkut konsistensi antara perkataan dan tindakannya, cara dia menangani masalah, menghadapi keluhan karyawan dan pelanggan, dan pertimbangan-pertimbangan yang digunakannya ketika hendak memutuskan sesuatu. Ketika seorang pemimpin membuat suatu kebijakan berarti dia hendak menggiring organisasi secara keseluruhan untuk melakukan atau memerhatikan hal tertentu dalam menjalankan aktivitas harian mereka. Ketika kebijakan yang diambil ternyata keliru, dimana secara terang-terangan atau samar-samar mengabaikan aspek-aspek etis, maka seluruh karyawan atau bawahan ikut terbawa untuk mewujudkan keburukan atau kekeliruan yang terkandung dalam kebijakan itu.

Dalam dunia kerja, wujud kepemilikan integritas diri itu muncul dalam bentuk kinerja atau hasil kerja baik. Dan untuk bisa memiliki kinerja baik maka diperlukan kompetensi. Integritas berperan mengarahkan kompetensi untuk menghasilkan kinerja baik dan berkualitas. Dalam kenyataannya umumnya terdapat kurang-pahaman tentang hubungan antara integritas dan kinerja. Integritas dipahami tanpa mengaitkannya dengan kinerja. Sebaliknya juga kinerja dipahami tanpa mengaitkannya dengan integritas. Padahal sesungguhnya kedua hal itu memiliki kaitan erat. Kompetensi baik yang dimiliki seseorang tidak otomatis atau menjadi jaminan bahwa orang itu akan menghasilkan kinerja baik. Hanya ketika orang itu memiliki integritas maka kompetensi yang dimilikinya membuahkan kinerja baik. Oleh karena itu seseorang, terlebih seorang pemimpin, harus

memiliki integritas. Hanya dengan itu semua kemampuan memimpin yang dimilikinya dapat terarah untuk menghasilkan kinerja kepemimpinan etis, kepemimpinan yang berintegritas.

Berdasarkan masalah yang disinggung, tentang adanya kekurang-pakahan kaitan erat antara integritas dan kinerja, maka tujuan dari tulisan ini ingin menggarisbawahi tentang hubungan erat antara integritas dan kinerja, yang kompetensi memainkan peranan penting di dalamnya. Seorang pemimpin harus memiliki kompetensi memimpin yang baik. Tanpa kompetensi memimpin yang baik, maka mustahil seorang pemimpin bisa menjalankan kepemimpinan yang baik. Dan ketika kompetensi memimpin itu dimiliki, ia juga harus memiliki integritas. Karena hanya dengan itu, kompetensi memimpin yang dimiliki bisa terarah untuk menghasilkan kinerja kepemimpinan etis, yang membawa organisasi pada keberhasilan yang sesungguhnya.

## METODE

Penelitian dilakukan dengan *Library Research*, suatu studi pustaka yang dilakukan dengan menggunakan sumber-sumber bacaan yang relevan dan tersedia, yang berkaitan dengan topik yang hendak dikembangkan pemahamannya. Buku atau artikel jurnal yang berkaitan dengan topik yang dibahas dijadikan sebagai sumber bacaan, baik untuk memahami dengan baik buah pikiran dari tokoh yang buah pikirannya menjadi materi bahasan dalam tulisan ini maupun berbagai kajian atau tanggapan penting dan serius atas buah pikiran tersebut. Dari berbagai sumber bacaan yang digunakan itu, tulisan ilmiah ini dikembangkan, termasuk ikut memberi tanggapan atau komentar kritis yang disampaikan di berbagai bagian dari tulisan, khususnya pada bagian simpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengertian Integritas

Konon, orang-orang Tiongkok kuno merasa tidak aman dengan kelompok Barbar Utara, mereka sering menghadapi serangan dari kaum Barbar itu. Jadi ada semacam permusuhan di antara mereka. Orang-orang Tiongkok kuno menginginkan rasa damai dengan kelompok Barbar tersebut, maka mereka pun membangun tembok besar yang cukup tinggi. Dengan itu mereka yakin bahwa tidak seorang pun bisa memanjat tembok itu, tembok itu sangat tebal sehingga tidak mudah untuk dihancurkan. Terjadi bahwa selama seratus tahun sejak tembok itu dibangun ada setidaknya tiga kali serangan musuh dialami oleh Tiongkok, tetapi tidak ada satu orang pun berhasil masuk melewati tembok itu karena tinggi, tebal, dan sangat kuat. Suatu ketika, musuh menyuap penjaga pintu gerbang perbatasan itu. Yang terjadi kemudian adalah musuh berhasil masuk dan melakukan penyerangan. Orang Tiongkok kuno itu berhasil membangun tembok batu yang kuat dan dapat diandalkan namun gagal membangun integritas pada generasi berikutnya. Seandainya, penjaga pintu gerbang tembok itu memiliki integritas yang tinggi, ia tidak akan menerima uang suap, yang tidak hanya menghancurkan dirinya melainkan juga orang lain.

Integritas adalah sesuatu yang terkait langsung dengan individu, bukan dengan kelompok atau organisasi. Kepemilikan integritas hanya bisa dikatakan kepada individu, bukan kepada keluarga, orangtua atau saudara. Integritas seorang ayah tidak serta merta menjadi integritas anaknya. Dalam cerita tersebut, kerapian kerja kelompok, berhasil membangun tembok yang baik dan kuat, tidak serta merta menjamin bahwa individu-individu yang ada di dalamnya juga otomatis memiliki ketahanan diri yang kuat. Penguatan utama yang mesti dilakukan adalah penguatan diri individu, yang menguatkan diri masing-masing anggota kelompok atau generasi berikutnya, untuk memiliki integritas diri yang baik dan kuat.

Dari cerita, integritas diri dapat diartikan sebagai suatu ketahanan diri untuk tidak tergoda berbagai desakan untuk memikirkan dan mengutamakan kepentingan dan atau keuntungan diri sendiri dan mengabaikan kepentingan dan nasib orang banyak, dengan tanggung jawab hal itu sedang berada di tangannya. Integritas diri berkaitan dengan sikap selalu mengedepankan tanggung jawab, kepercayaan, dan kesetiaan terhadap janji. Integritas berkaitan dengan kemampuan menahan dan mengendalikan diri dari berbagai godaan yang akan menghancurkan harkat dan martabat mulia diri sendiri. Orang yang memiliki integritas adalah orang yang bisa diandalkan, dipercaya, dan diteladani.

Kata *integrity* memiliki konotasi etis, dan menurut Minkes, et al. (1999), perilaku etis berkaitan dengan “*ought*” atau “*ought not*”, bukan hanya “*must*” dan “*must not*”. Oleh karena itu terdapat ukuran-ukuran lain yang terletak di belakang apa yang dituntut hukum atau ukuran-ukuran lain yang lebih menitikberatkan pada pertimbangan keuntungan. Jadi masalah integritas tidak bisa dibatasi hanya pada hal-hal yang kelihatan saja atau yang dapat diukur dari sudut pandang butir-butir hukum. Perilaku yang dapat diamati dan dianggap sesuai dengan aturan atau hukum, belum tentu juga etis.

Integritas adalah suatu konsep yang biasanya digunakan dalam diskusi formal dan informal tentang *leadership* dan teori-teori organisasi, namun demikian tidak begitu jelas dirumuskan dan dimengerti (Rieke & Guastello, 1995). Sebagai contohnya, dalam literatur yang ada, kata seperti *integrity*, *honesty*, and *conscientiousness* sering tidak dibedakan, dan cenderung digunakan sebagai istilah yang dapat dipertukarkan tanpa keterangan lebih lanjut (Becker, 1998).

### **Kajian Dasar Pemahaman**

Integritas melekat dalam tradisi relativisme moral, yang pemahaman tentang perilaku yang dianggap baik bisa bervariasi di antara manusia, budaya, dan zaman. Secara filosofis, relativisme seperti itu tentu saja dapat bertahan, namun paling tidak dalam praktiknya hal itu menjadi hal yang problematis. Kepemimpinan Adolf Hitler memperlihatkan contoh ekstrem. Walaupun banyak orang akan setuju bahwa dia tidak memiliki integritas, anggota Nazi pada zaman itu barangkali merupakan orang-orang yang setuju bahwa dia memiliki integritas. Atas dasar itu, penelitian sekarang ini mendukung definisi tentang integritas yang diberikan oleh Becker (1998:157-158), yang menyatakan “*integrity is commitment in action to a morally justifiable set of principles and values.*” Dalam definisi ini pembenaran moral dari sudut pandang objektif integritas didasarkan atas kebenaran universal ketimbang sekadar setuju atas serangkaian pandangan moral dan nilai-nilai individu atau kelompok (Becker, 1998).

Penilaian terhadap integritas tidak bisa hanya didasarkan pada tolok ukur yang digunakan oleh masing-masing individu atau kelompok atau budaya saja. Ada bahaya ketika suatu perilaku individu yang sesungguhnya sangat dicela oleh banyak orang, tetap ada saja orang atau kelompok atau budaya tertentu yang menganggapnya sebagai hal yang terpuji. Relativisme moral seperti ini tidak dapat dipertahankan. Sesuatu yang dianggap baik itu harus bisa dibuka dan tahan uji atas penilaian masyarakat umum. Harus bisa ditemukan alasan rasional dan masuk akal sehat atas suatu sikap atau perilaku yang dinilai sebagai baik, yang mengatasi berbagai pandangan terbatas individu atau budaya tertentu. Demikian juga sebaliknya, harus bisa diberikan alasan yang masuk akal mengapa suatu perbuatan dianggap tidak baik dari sudut etis, dan tidak boleh berhenti pada alasan karena kebiasaan semata. Perihal integritas tidak hanya berdasarkan kebiasaan, melainkan lebih sebagai pilihan sadar dan disengaja, dengan maksud dan tujuan tertentu. Ketika sesuatu hal sering dilakukan memang akan berkembang menjadi kebiasaan. Namun berhubung setiap situasi adalah unik, maka kebiasaan itu tidak diterapkan secara sama. Selalu ada tanggung jawab pribadi untuk setiap situasi harus memilih untuk bertindak apa berdasarkan prinsip-prinsip etis yang umum diterima.

Penilaian atas integritas tidak bisa hanya didasarkan pada sikap atau perilaku yang kelihatan saja karena tidak selalu bahwa tindakan yang diperlihatkan oleh seseorang merupakan penampakan atau wujud konkret atau ekspresi dari sikap moral atau pilihan dasar moralnya. Walaupun perilaku yang kelihatan di luar sering merupakan ungkapan dari apa yang ada di dalam pikiran atau hati seseorang, selalu saja bisa ada *gap* (jurang) antara apa yang ada di dalam (pilihan sikap moral) dengan tindakan yang diperlihatkan di luar. Di sini peran niat atau motif dari dalam sangat menentukan. Integritas terutama terkait dengan niat atau motif seseorang dalam melakukan sesuatu. Niat atau motif yang tidak baik bisa saja dicapai atau diwujudkan dengan pilihan tindakan yang secara umum dinilai atau kelihatan baik. Orang yang kelihatan menolong orang lain, membagi-bagikan uangnya kepada orang yang susah/menderita, dengan mudah akan dinilai sebagai orang baik. Padahal jika ditelusuri lebih dalam, ternyata di balik tindakan-tindakannya itu dia memiliki niat atau motif yang tidak baik, yakni ingin menguasai banyak orang, mau berkuasa atas orang-orang lain.

Demikian juga halnya bisa terjadi orang dengan sengaja melakukan tindakan tidak baik namun dengan tujuan yang baik. Ilustrasinya dapat dilihat dalam film Robin Hood, yang mencuri demi menolong orang-orang miskin. Dia mencuri kepada orang-orang kaya, sehingga tindakannya itu tidak selalu mendatangkan penderitaan kepada orang-orang kaya itu, karena yang dapat dicurinya itu hanya sedikit saja dan barangkali tidak terlalu berarti bagi mereka. Namun hasil curiannya itu menjadi sangat berarti bagi orang-orang miskin yang menerimanya. Dalam sejarah pemikiran moral sikap seperti ini pernah dianggap sebagai sikap moral yang baik, *finis instificat medium*, tujuan menghalalkan cara, tujuan yang baik membuat cara yang ditempuh untuk itu menjadi baik. Dalam pandangan seperti ini menilai suatu tindakan yang secara umum kelihatan buruk tidak bisa secara langsung dijadikan dasar untuk menilai pelaku tindakan itu sebagai manusia buruk juga, karena penentu utama adalah niat atau motif di balik atau yang melatarbelakangi tindakan yang kelihatan itu. Hal yang penting bukanlah tindakan, melainkan niatnya mau menjadi orang baik, yang berusaha mencapai tujuan baik. Bukan terutama *what should I do?* melainkan *what kind of person should I be?* Jadi bukan hanya bahwa perbuatan saya baik, melainkan lebih dari itu bahwa saya sendiri orang baik.

Pandangan yang terakhir dikemukakan pernah mendapat tempat bahkan kejayaan dalam sejarah pemikiran moral. Sekarang pandangan seperti itu tidak dianut lagi. Tujuan yang baik harus juga ditempuh dengan cara yang baik. Tidak pernah cara yang buruk berubah menjadi baik karena tujuan yang ingin dicapai di dalamnya baik. Perbuatan atau tindakan jahat tetap jahat dan tidak menjadi baik karena tujuannya baik. Jika orang mau mencapai tujuan yang baik, dia harus juga memikirkan dan memilih jalan atau cara yang baik untuk mencapainya. Orang yang berintegritas selalu memikirkan untuk mengedepankan tujuan baik sekaligus menempuh cara-cara yang baik untuk mencapainya. Pertama-tama dia mau menjadi orang baik, *what kind of person should I be*, dan jika dia benar-benar orang baik maka semua tindakan-tindakannya pun harus baik. Jika orang tersebut masih memperlihatkan tindakan-tindakan tidak baik, pantas diragukan bahwa dia benar orang baik. Tindakan-tindakan baik yang dilakukan oleh seseorang, jika dia memang orang itu baik, hal itu merupakan ekspresi dari diri pribadinya yang memang baik.

Hal lain yang bisa terjadi bahwa orang dapat khilaf atau lalai, sehingga melakukan tindakan yang ternyata tidak baik. Di sini perlu hati-hati untuk menjatuhkan vonis dengan langsung menilai orang tersebut sebagai orang tidak baik, yang tidak memiliki integritas diri. Di sini selalu perlu dilihat apakah yang bersangkutan memang memiliki niat atau motif serta sengaja melakukan tindakan tersebut atau tidak. Jika sungguh di luar niat dan kesengajaan, apalagi segera disusul dengan penyesalan dan niat baik untuk memperbaiki diri, kita tidak boleh langsung menyimpulkan bahwa orang bersangkutan adalah orang tidak baik, yang tidak memiliki integritas diri. Tentu kita tidak juga langsung mengklaim bahwa orangnya baik dan menutup mata atas tindakan buruk yang telah dilakukannya. Seraya tidak memvonisnya sebagai orang baik atau orang jahat, kita perlu melihat bagaimana orang tersebut sesudahnya, apakah dia sanggup memperlihatkan bahwa dia adalah orang baik atau tidak. Jadi peri hidupnya ke depan akan menjelaskan hal itu.

## **Integritas dalam Dunia Kerja**

Dalam dunia kerja, kata integritas bukan hanya masalah kejujuran, masalah etis dan moral, bahwa orang tidak berbohong atau tidak melakukan hal-hal tidak bermoral. *Integrity* berkaitan juga dengan kinerja, suatu pencapaian hasil baik yang dicapai dengan selalu menjunjung tinggi kejujuran dan nilai-nilai moral lainnya. Kata *integrity* berasal dari akar kata "*integrated*", yang berarti berbagai bagian dari karakter dan keterampilan berperan aktif dalam diri kita, yang tampak dari keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan kita (Lee, 2006). Untuk dapat menghasilkan kinerja baik di tempat kerja, seseorang harus memiliki dalam dirinya kemampuan-kemampuan seperti, jujur, berani, berdaya juang, membangun hubungan baik, pandai mengorganisasikan diri sendiri, teratur, dan terencana dengan baik.

Integritas harus dapat menyumbang pada perbaikan kehidupan, dan dalam konteks dunia kerja berarti perbaikan kinerja. Itu berarti integritas tidak hanya bersifat negatif saja, sekadar untuk tidak berbohong, tidak curang, atau tidak melakukan hal-hal yang tidak bermoral. Integritas harus juga memiliki sifat positif, yakni berbuat sesuatu untuk menghasilkan sesuatu, dengan suatu kualitas moral di dalamnya. Integritas diri harus mendorong pencapaian hasil baik dari diri sendiri, entah berupa kinerja baik atau pencapaian hal-hal baik dalam kehidupan. Jadi sifat negatif dan positif itu harus berjalan bersama. Seraya seseorang berusaha untuk tidak berbohong, tidak curang (mengendalikan diri), dia juga harus berbuat sesuatu untuk memperlihatkan hasil atau pencapaian yang baik. Hal yang pertama, yang sifatnya negatif itu, suatu tindakan menaham dan mengendalikan diri itu, barulah tahap minimal dari perwujudan integritas, tahap maksimalnya justru dicapai ketika sifat positifnya itu muncul, berupa tindakan-tindakan baik yang menghasilkan sesuatu dengan kualitas baik. Umumnya dianggap bahwa tahap minimal itu berupa penghindaran (menahan dan mengendalikan diri) untuk berbuat yang tidak baik merupakan hal utama dalam hal integritas dan sifatnya wajib, sedangkan tahap maksimalnya, suatu tindakan menghasilkan sesuatu yang berkualitas, merupakan harapan atau himbauan. Tapi dalam kaitan dengan dunia kerja, maka tahap maksimal itu bukan hanya himbauan atau harapan saja, melainkan suatu tuntutan, keharusan.

Dengan demikian, ada berbagai sifat-sifat pribadi dan kemampuan tertentu yang mesti digabungkan dengan kejujuran dan berbagai sikap positif lainnya untuk bisa menghasilkan apa yang disebut *integrity*. Semuanya itu akan menghantar pada keberhasilan di tempat kerja. Jadi perihal kompetensi dalam bidangnya merupakan juga bagian dari *integrity*. Tanpa adanya kompetensi maka sulit untuk menunjukkan integritas itu sendiri, sementara kompetensi sendiri akan sulit berwujud kinerja baik tanpa disertai bagian-bagian dari karakter, yang mendorongnya untuk bisa mencapai hasil yang baik dan dengan cara yang baik (bandingkan Simon, 2007; 2011).

Berbiacara mengenai integritas di tempat kerja tidak bisa dilepaskan dari pembicaraan tentang kompetensi yang dimiliki oleh seseorang untuk bisa menghasilkan kinerja baik di tempat kerja. Kedua hal itu saling mendukung. Orang dikatakan makin memiliki integritas, dia makin memerhatikan kompetensinya juga; dan sebaliknya, orang makin memiliki kompetensi yang baik dia juga memerhatikan integritasnya. Orang yang memiliki kompetensi yang baik namun tidak memiliki integritas, maka kemampuan (kompetensi) yang baik itu bisa tidak menghasilkan kinerja atau hasil kerja yang baik. Demikian juga sebaliknya, orang yang memiliki integritas yang baik, namun tidak memiliki kompetensi yang baik, juga tidak bisa diharapkan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Sukses berkarier dan integritas berjalan bersamaan. Seseorang yang memiliki integritas dapat menunjukkan bahwa mereka membuat pilihan-pilihan etis dalam kehidupan kerja mereka tiap hari. Orang-orang ini sering keluar sebagai pemenang dalam arti yang sesungguhnya dalam persaingan karir. Mereka yang memiliki bawahan, perlu lebih aktif menginspirasi bawahan mereka. Mereka aktif mempromosikan integritas melalui sikap dan tindakan pribadi mereka, kepercayaan dan komitmen pada nilai inti organisasi (Gauss, 2000). Secara lebih jelas hal ini dikemukakan oleh Simons (2002), bahwa *integrity* merupakan sebuah pola yang kelihatan dimana adanya kesamaan antara kata dan

pebuatan. Atau dengan kata lain, suatu kenyataan bahwa seorang pemimpin dapat dilihat dengan jelas ketika dia melakukan apa yang dia katakan. Ketentuan penting dalam hal integritas adalah bahwa dalam kenyataannya seorang pemimpin menepati janjinya, dan memperlihatkan nilai-nilai yang selalu dijunjungnya.

### **Prinsip Kepemimpinan Etis**

Diskusi-diskusi tentang kepemimpinan etis selalu melibatkan konsep mengenai integritas personal. Integritas personal adalah sebuah atribut yang membantu untuk menjelaskan efektivitas kepemimpinan. Dalam penelitian lintas budaya tentang sifat-sifat esensial bagi efektivitas kepemimpinan, integritas dekat pada puncak daftar dalam semua budaya yang telah dipelajari. Kebanyakan cendekiawan mempertimbangkan integritas sebagai kebutuhan utama bagi kepemimpinan etis. (Bakker & Schaufeli, 2008)

Kepemimpinan etis adalah suatu istilah untuk menekankan keharusan menggunakan pertimbangan-pertimbangan etis serta menjadikannya landasan bagi pengambilan suatu keputusan atau tindakan. Ketika melakukan ekspansi suatu usaha, umpamanya membuka suatu operasi bisnis di tempat tertentu, maka yang menjadi pertimbangan bukanlah hanya soal untung yang bisa didapat dari perluasan bisnis itu. Dampak dari perluasan bisnis itu terhadap banyak pihak, khususnya bagi masyarakat setempat, mesti dipertimbangkan dan dijadikan salah satu dasar bagi pengambilan keputusan. Sangatlah tidak etis ketika perusahaan mendapatkan hasil atau keuntungan yang besar, tetapi masyarakat sekitar menderita kerugian, seperti pencemaran atau kerusakan lingkungan, dan sebagainya.

Sama seperti integritas pribadi yang terdapat sifat negatif dan positif, atau tahap minimal dan maksimal, kepemimpinan etis dalam suatu bisnis juga memiliki pembedaan seperti itu. Kewajiban minimal yang menjadi bahan pertimbangan adalah prinsip tidak merugikan orang atau pihak lain, dan kewajiban maksimalnya adalah membagikan keuntungan besar yang didapat itu kepada pihak-pihak yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam bisnis yang sedang dijalankan. Secara moral kewajiban pertama atau kewajiban minimal itu merupakan suatu keharusan etis. Semua para pelaku bisnis harus bisa memenuhi keharusan itu. Harus ada komitmen tinggi (etis) untuk tidak merugikan orang atau pihak lain demi perolehan keuntungan bagi diri sendiri (perusahaan). Tidak boleh ada yang dikorbankan dalam usaha meraih tujuan pribadi atau perusahaan. Semua kerugian yang ditimbulkan akibat beroperasinya bisnis di tempat itu haruslah ditanggung sepenuhnya oleh perusahaan. Harus memberikan ganti rugi yang layak, yang memenuhi rasa keadilan dan kebenaran. Limbah yang dihasilkan oleh pabrik harus diolah agar tidak mencemarkan lingkungan. Segala usaha ini haruslah maksimal, sehingga dijamin tidak menimbulkan dampak negatif bagi lingkungan dan masyarakat sekitar, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Kewajiban maksimal tidak disebutkan sebagai keharusan mutlak, melainkan lebih sebagai imbauan, ajakan moral untuk mau berbagi atas keuntungan yang didapatkan. Hal ini bisa dilakukan dengan bermacam cara. Intinya adalah tidak sekedar untuk tidak merugikan melainkan mau berbagi kesukaan. Ada istilah yang sering digunakan untuk tindakan seperti ini yakni tanggung jawab sosial perusahaan atau lebih sering disebut CSR (*corporate social responsibility*). CSR memang mengandung dua dimensi tersebut: kewajiban minimal dan kewajiban maksimal. Disebut minimal ketika aktivitas CSR itu lebih diarahkan untuk mengganti kerugian sebagai dampak dari operasi bisnis di tempat itu. Selebihnya, dinamai maksimal apabila yang dilakukan itu tidak hanya sebagai kompensasi mengganti kerugian melainkan sudah merupakan tindakan berbagi kebahagiaan. Pelaksanaan kewajiban maksimal ini ada macam-macam cara atau wujud, dan selalu arahnya adalah membagikan sesuatu kepada masyarakat sekitar, entah dalam bentuk penyediaan atau pembangunan fasilitas layanan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat, pemberian beasiswa, peningkatan layanan kesehatan, perbaikan rumah ibadah atau gedung pertemuan, membagikan sejumlah uang atau dalam bentuk pembagian kebutuhan pokok yang sering disebut sembako.

Pihak yang menjadi subyek dalam menjalankan kewajiban etis ini adalah mereka yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam operasi perusahaan. Pihak yang terlibat langsung tidak lain adalah karyawan sendiri. Karyawan adalah pihak yang pertama perusahaan perlu mengimplementasikan kewajiban ini. Perusahaan harus dapat menjamin apa yang disebut keselamatan dan keamanan kerja. Adalah tidak etis apabila karyawan dikorbankan hanya demi perolehan untung bagi perusahaan. Keselamatan dan keamanan harus menjadi prioritas utama perusahaan bagi karyawannya. Ini dimaksudkan untuk menghindari atau meminimalkan kecelakaan kerja dan gangguan kesehatan bagi karyawan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Kewajiban maksimal dipenuhi ketika perusahaan dengan tulus mengakui bahwa keuntungan besar yang didapat tidak lepas dari andil para karyawan yang telah menunjukkan semangat kerja dan dedikasi tinggi. Maka membagikan sedikit dari keuntungan itu kepada karyawan dalam bentuk *benefit* (manfaat) tertentu adalah sesuatu yang sangat baik dan terpuji. Ada banyak bentuk atau wujud benefit yang bisa diberikan kepada karyawan, dan tidak selalu dalam bentuk uang secara langsung. Hal yang sama berlaku juga untuk pihak yang tidak terlibat langsung, seperti masyarakat sekitar, mereka juga merupakan pihak-pihak yang dapat dikabarin tentang keberhasilan yang telah didapatkan oleh perusahaan (Holian, 2002)

Apa yang dikemukakan sepintas dirasa sebagai membebani bagi perusahaan karena harus mengeluarkan banyak dana untuk memenuhi semua kewajiban etis itu. Itu sebabnya tidak mengherankan bahwa ada banyak perusahaan yang mengabaikannya, baik itu kewajiban minimal dan lebih-lebih kewajiban maksimal itu. Namun sebetulnya, jika diperhatikan lebih dalam, pengeluaran yang diberikan itu tidaklah sia-sia, bukan sesuatu yang tidak ada maknanya bagi perusahaan, terutama dalam jangka panjang. Ketika karyawan merasa nyaman dan tidak merasa diperalat, maka yang muncul adalah rasa ketenangan dalam bekerja karena sadar betul bahwa mereka tidak sedang diperalat dan dikorbankan demi tujuan lain di luar diri mereka. Dan ketika mereka mendapatkan perhatian lebih besar dari perusahaan, suatu pengakuan atas kerja baik mereka, yang diberikan kepada mereka dalam berbagai *benefit* tertentu, maka yang muncul dari diri mereka adalah rasa memiliki. Mereka akan dengan sendirinya bekerja dengan lebih sungguh-sungguh lagi karena mereka tahu bahwa ketika perusahaan dapat untung besar maka mereka akan ikut merasakannya. Jadi perhatian ekstra yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka akan membangkitkan semangat dan komitmen karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, dan itu berarti akan mendatangkan keuntungan lebih besar lagi bagi perusahaan. Tentu sebaliknya yang terjadi, ketika perusahaan mengabaikan kewajiban-kewajibannya tersebut, maka karyawan bisa jadi bersikap minimalis saja dalam bekerja, yang ujung-ujungnya berdampak buruk bagi perusahaan.

Demikian juga halnya dengan pihak luar dari karyawan, umpamanya masyarakat sekitar. Dengan tindakan CSR yang mereka rasakan, apalagi dalam bentuk yang maksimal, maka yang terjadi adalah masyarakat akan ikut merasa memiliki juga perusahaan itu. Mereka, dengan cara tertentu akan ikut menjaga dan menjamin agar perusahaan tersebut dapat terus beroperasi di dekat mereka. Ini terjadi karena mereka sangat yakin bahwa ketika perusahaan tersebut berhasil baik, maka mereka akan ikut merasakannya juga. Dan tentu sebaliknya yang terjadi, ketika mereka diabaikan, maka mereka akan memperlihatkan sikap penolakan atas beroperasinya perusahaan itu di tempat mereka.

Penjelasan yang disampaikan hanyalah salah satu contoh wujud dari prinsip kepemimpinan etis dalam organisasi, khususnya organisasi/perusahaan bisnis. Ada banyak contoh dan wujud lain yang bisa disebutkan namun intinya adalah bahwa kepemimpinan yang dijalankan haruslah dengan sadar dan sengaja memasukkan pertimbangan-pertimbangan etis dalam setiap pertimbangan dan pengambilan keputusan penting. Salah satu contohnya adalah seperti yang dijelaskan, bahwa kepemimpinan etis selalu sebagai dasarnya adalah integritas pribadi seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan itu. Tanpa kepemilikan integritas diri yang memadai, maka kepemimpinan etis tidak akan terwujud. Semua berawal dan berdasar pada integritas personal.

## SIMPULAN

Integritas banyak dikaitkan dengan sikap jujur, dapat dipercaya, bertanggung jawab, setia, dan dapat menahan diri. Semuanya itu merupakan kualitas baik yang bisa bahkan harus dimiliki oleh seseorang. Kualitas-kualitas seperti itu menjadi semakin mendesak adanya dalam diri seorang pemimpin. Hal ini terjadi karena posisi seorang pemimpin sangat strategis dalam perjalanan suatu organisasi, termasuk organisasi bisnis. Pemimpin yang tidak memiliki integritas akan merusak perjalanan organisasi yang dipimpinnya, dan itu berarti kerugian besar bagi perusahaan dan bagi siapa saja yang terlibat di dalamnya.

Dalam dunia kerja masalah integritas tidak bisa dilepaskan dari wujud hasil kerja baik atau prestasi. Oleh karena itu integritas tidak bisa dilepaskan dari atribut-atribut lain yang perlu dimiliki oleh seseorang. Kompetensi atau kemampuan dalam bidangnya menjadi sesuatu yang krusial dalam perwujudan integritas. Tanpa kompetensi, maka integritas akan sulit kelihatan, dan sebaliknya tanpa integritas maka kompetensi bisa tidak muncul dalam bentuk hasil kerja yang baik. Dengan demikian integritas dan kompetensi merupakan dua hal yang saling membutuhkan, yang akan menghantar pencapaian kinerja atau hasil kerja baik dan berkualitas.

Integritas menjadi modal sangat penting dalam perwujudan kepemimpinan etis, suatu kepemimpinan yang selalu menggunakan pertimbangan-pertimbangan etis dalam setiap kebijakan, keputusan atau tindakan yang diambilnya. Salah satu contoh wujud integritas dalam kepemimpinan etis dalam dunia bisnis adalah penerapan prinsip tidak merugikan orang lain (minimal) dan prinsip berbagi kebahagiaan bagi orang lain (maksimal). Secara etis prinsip pertama (minimal) merupakan keharusan, sedangkan prinsip kedua (maksimal) merupakan himbauan moral. Ketika kedua prinsip itu dapat dijalankan dengan tulus, maka dampak positifnya bagi perusahaan sangatlah besar. Mereka yang merasakan pemenuhan prinsip itu oleh perusahaan akan meresponnya secara positif. Karyawan akan bekerja lebih sungguh-sungguh, dan masyarakat luas, khususnya masyarakat sekitar akan ikut mengamankan keberadaan perusahaan itu di tengah-tengah mereka. Respons positif seperti ini, dari karyawan dan juga dari masyarakat sekitar akan berdampak pada rasa nyaman bagi perusahaan, kinerja yang makin baik dari karyawan, dan tentu produktivitas yang makin tinggi. Semuanya itu akan mendatangkan keuntungan besar bagi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behaviour: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
- Becker, T (1998). Integrity in organization: beyond honesty and conscientiousness. *Academic of Management Review*, 23(1), 154–161.
- Gauss, J. W. (2000, Aug). Integrity is integral to career success. *Healthcare Financial Management*, 54(8), 89.
- Holian, R. (2002). Management decision making and ethics: Practices skills and preferences. *Management Decision*, 40(9), 862.
- Kanungo, R. N. and M. Mendonca (1996). *Ethical Dimension of Leadership*. CA: Sage, Thousand Oak.

- Lee, S. A. (2006, Aug). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Financial Planning*, 19(8), 20.
- Minkes, A.L, et al (1999). Leadership and Business Ethic: Does It Matter? Implication for Management. *The Journal of Business Ethic* 20, 327-335
- Morgan, R. B. (1999). Self- and co-worker perception of ethics and their relationship to leadership and salary. *Academy of Management Journal*, 36(1), 200–214.
- Rieke, M. L. and Guastello, S. J. (1995). Unresolved issues in honesty and integrity testing. *American Psychologist*, 50, 458–459.
- Simons, T. L. (2008). *The integrity dividend: Leading by the power of your word*. San Francisco: Jossey Bass.
- Simons, T. L., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean-Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and “trickle down” among black and non-black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92, 650–665.