



KEPEMIMPINAN ETIS DAN KEPERCAYAAN BAWAHAN SUATU TINJAUAN LITERATUR

¹ Safaruddin

¹ Jurusan Akuntansi, Universitas Halu Oleo

email: sodhank7@gmail.com

Abstract

This article aims to conduct a systematic literature review on the construct of ethical leadership and its relationship with subordinate trust. Through the analysis of various empirical and theoretical studies, this article examines the concepts, dimensions, and mechanisms of ethical leadership that contribute to the formation of subordinate trust. Findings from the literature review consistently demonstrate that ethical leadership is positively associated with subordinate trust through mechanisms of social learning, social exchange, and value internalization. Leaders who exhibit integrity, honesty, fairness, care, and altruistic behavior have been shown to build strong trust among subordinates, which ultimately has a positive impact on performance, commitment, and organizational well-being.

Keyword: Ethical Leadership, Subordinate Trust, Integrity, Fairness, Literature Review

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk melakukan tinjauan literatur secara sistematis terhadap konstruk kepemimpinan etis dan hubungannya dengan kepercayaan bawahan. Melalui analisis terhadap berbagai studi empiris dan teoretis, artikel ini mengkaji konsep, dimensi, dan mekanisme kepemimpinan etis yang berkontribusi pada terbentuknya kepercayaan bawahan. Temuan tinjauan literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan etis secara konsisten berhubungan positif dengan kepercayaan bawahan melalui mekanisme pembelajaran sosial, pertukaran sosial, dan internalisasi nilai. Pemimpin yang menunjukkan integritas, kejujuran, keadilan, kepedulian, dan perilaku altruistik terbukti mampu membangun kepercayaan yang kuat pada bawahan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja, komitmen, dan kesejahteraan organisasi

Kata Kunci: Kepemimpinan Etis, Kepercayaan Bawahan, Integritas, Keadilan, Tinjauan Literatur

1. PENDAHULUAN

Kepercayaan merupakan fondasi utama dalam setiap hubungan antar individu, termasuk dalam konteks organisasi. Dalam lingkungan kerja, kepercayaan bawahan terhadap pemimpin menjadi prasyarat penting bagi terciptanya kolaborasi yang efektif, produktivitas yang tinggi, dan iklim organisasi yang sehat (Brown & Mitchell, 2010). Tanpa kepercayaan, hubungan antara pemimpin dan bawahan akan diwarnai oleh kecurigaan, resistensi, dan disfungsi yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Di era modern yang ditandai oleh berbagai skandal korporasi dan krisis kepemimpinan, pertanyaan mengenai bagaimana seorang pemimpin dapat membangun dan mempertahankan kepercayaan bawahannya menjadi semakin relevan. Sejumlah kasus nyata, seperti skandal akuntansi Enron dan WorldCom di awal tahun 2000-an, serta berbagai kasus korupsi di sektor publik, menunjukkan betapa destruktifnya dampak dari kepemimpinan yang tidak etis terhadap kepercayaan pemangku kepentingan (Treviño et al., 2003). Hal ini mendorong para akademisi dan praktisi untuk lebih serius mengkaji aspek etika dalam kepemimpinan.

Kepemimpinan etis, yang didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku yang secara normatif tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005), telah muncul sebagai konstruk yang sangat relevan dalam literatur kepemimpinan kontemporer. Berbeda dengan gaya kepemimpinan lain yang lebih menekankan pada efektivitas atau karisma, kepemimpinan etis secara eksplisit menempatkan moralitas dan integritas sebagai inti dari praktik kepemimpinan.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki dampak signifikan terhadap berbagai outcome organisasional positif, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi (OCB), dan rendahnya tingkat turnover (Mayer et al., 2009; Walumbwa et al., 2011). Namun, di antara berbagai outcome tersebut, kepercayaan bawahan mendapatkan perhatian khusus karena dipandang sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan kepemimpinan etis dengan berbagai outcome lainnya (Dirks & Ferrin, 2002).

Meskipun demikian, literatur mengenai hubungan antara kepemimpinan etis dan kepercayaan bawahan masih cukup terfragmentasi. Berbagai studi menggunakan definisi, dimensi, dan kerangka teoretis yang berbeda-beda, sehingga sulit untuk mendapatkan gambaran yang

komprehensif dan koheren mengenai hubungan antara kedua konstruk tersebut. Oleh karena itu, tinjauan literatur yang sistematis dan integratif sangat diperlukan untuk memetakan perkembangan pengetahuan di bidang ini dan mengidentifikasi arah penelitian di masa mendatang.

Artikel ini bertujuan untuk: (1) mengkaji konsep dan dimensi kepemimpinan etis dari perspektif berbagai teori dan penelitian empiris; (2) menelaah konstruk kepercayaan bawahan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya; (3) menganalisis mekanisme melalui mana kepemimpinan etis berkontribusi pada pembentukan kepercayaan bawahan; dan (4) mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang perlu diisi oleh studi-studi di masa mendatang.

2. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Teori Pembelajaran Sosial

Salah satu kerangka teoretis utama yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap kepercayaan bawahan adalah teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) yang dikembangkan oleh Bandura (1977). Teori ini berargumen bahwa individu belajar perilaku dengan mengamati dan meniru perilaku orang-orang yang menjadi model di lingkungan sosial mereka.

Menurut perspektif pembelajaran sosial, kepemimpinan etis mempengaruhi bawahan dengan cara menyediakan model perilaku etis yang jelas dan konsisten. Ketika pemimpin secara konsisten menunjukkan perilaku yang jujur, adil, dan peduli terhadap kepentingan bawahan, bawahan akan mempersepsikan pemimpin sebagai figur yang layak dipercaya (Brown & Treviño, 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Walumbwa dan Schaubroeck (2009) mendukung penjelasan berbasis pembelajaran sosial ini. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap efikasi diri moral bawahan (*moral efficacy*), yang kemudian berkontribusi pada perilaku suara organisasi (*voice behavior*).

Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang bersumber dari karya Blau (1964) menawarkan perspektif lain mengenai mekanisme di balik hubungan kepemimpinan etis dan kepercayaan bawahan. Menurut teori ini, hubungan sosial dalam organisasi dibangun atas dasar pertukaran yang didasari oleh norma timbal balik (*reciprocity*). Dalam kepemimpinan, ketika pemimpin menunjukkan perilaku etis seperti memperlakukan bawahan dengan

adil, jujur, dan penuh kepedulian, bawahan mempersepsikan tindakan ini sebagai bentuk investasi dalam hubungan pertukaran. Sebagai respons, bawahan cenderung membalas dengan memberikan kepercayaan, loyalitas, dan dedikasi yang lebih tinggi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Eisenberger et al. (1986) mengembangkan konsep persepsi dukungan organisasi (POS) yang juga relevan. Kepemimpinan etis, dengan orientasinya yang kuat pada kepedulian dan penghargaan terhadap bawahan, secara alami mendorong persepsi dukungan yang tinggi, yang kemudian memfasilitasi terbentuknya kepercayaan.

Teori Identifikasi dan Internalisasi Nilai

Mekanisme ketiga yang menghubungkan kepemimpinan etis dengan kepercayaan bawahan adalah proses identifikasi dan internalisasi nilai. Kelman (1958) membedakan tiga proses pengaruh sosial: kepatuhan (compliance), identifikasi (identification), dan internalisasi (internalization). Ketika bawahan mengidentifikasi diri dengan pemimpin etis, mereka mengembangkan rasa kebanggaan dan afiliasi yang kuat terhadap pemimpin dan organisasi. Proses internalisasi nilai-nilai etis kemudian mendorong bawahan untuk berperilaku secara etis bukan karena tekanan eksternal, melainkan karena nilai-nilai tersebut telah menjadi bagian dari identitas moral mereka sendiri (Shamir et al., 1993).

Hartog dan Belschak (2012) meneliti bagaimana kepemimpinan etis mempengaruhi identifikasi bawahan dengan pemimpin dan organisasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap identifikasi personal bawahan, yang kemudian berhubungan dengan peningkatan inisiatif proaktif.

Konsep dan Definisi Kepemimpinan

Etis Kepemimpinan etis merupakan konstruk yang relatif baru dalam literatur kepemimpinan, meskipun perhatian terhadap aspek moral dalam kepemimpinan sesungguhnya telah ada sejak lama. Brown et al. (2005) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai demonstrasi perilaku yang secara normatif tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Definisi ini menekankan dua komponen utama: pemimpin sebagai model moral (moral person) dan pemimpin sebagai manajer moral (moral manager).

Sebagai moral person, pemimpin etis menunjukkan karakter pribadi yang kuat, termasuk kejujuran, integritas, dan kepedulian terhadap orang lain. Mereka membuat keputusan yang adil dan etis serta selalu

memperlakukan orang lain dengan rasa hormat dan bermartabat. Sebagai moral manager, pemimpin etis secara aktif mengelola etika bawahan dengan cara menempatkan dirinya sebagai role model, mengkomunikasikan pentingnya etika, dan menggunakan sistem penghargaan serta hukuman untuk mendorong perilaku etis di antara para bawahan (Treviño et al., 2000).

Mayer et al. (2012) memperluas konsep kepemimpinan etis dengan memasukkan dimensi etis pada level kelompok kerja. Mereka berargumen bahwa kepemimpinan etis tidak hanya berdampak pada individu bawahan, tetapi juga membentuk iklim etis kelompok dan norma-norma perilaku yang berlaku di dalam kelompok kerja. Perspektif multi-level ini memperkaya pemahaman kita tentang bagaimana kepemimpinan etis beroperasi dalam konteks organisasi yang kompleks.

Resick et al. (2011) melakukan studi lintas budaya dan menemukan bahwa meskipun terdapat elemen universal dari kepemimpinan etis, seperti integritas dan altruisme, terdapat juga variasi lintas budaya dalam hal karakteristik apa yang dianggap paling penting. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan etis memiliki dimensi universal sekaligus kontekstual yang perlu dipertimbangkan dalam penelitian dan praktik.

Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Etis

Para peneliti telah mengidentifikasi sejumlah dimensi utama dari kepemimpinan etis. Yukl et al. (2013) mengidentifikasi lima dimensi utama, yaitu: (1) kejujuran dan integritas, yang mencakup keterbukaan, transparansi, dan konsistensi antara ucapan dan tindakan; (2) altruisme, yang mengacu pada perhatian tulus terhadap kesejahteraan orang lain di atas kepentingan pribadi; (3) keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dalam pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya; (4) etika pengambilan keputusan, yaitu mempertimbangkan implikasi moral dari setiap keputusan yang diambil; dan (5) pemberdayaan pengikut, yaitu mendorong otonomi, partisipasi, dan pengembangan bawahan.

Kalshoven et al. (2011) mengembangkan instrumen Ethical Leadership at Work (ELW) yang mengukur tujuh dimensi kepemimpinan etis, yaitu: keadilan, berbagi kekuasaan, klarifikasi peran, orientasi pada orang, integritas, etika, dan kepedulian terhadap lingkungan. Instrumen ini lebih komprehensif dibandingkan skala ELS (Ethical Leadership Scale) yang dikembangkan oleh Brown et al. (2005) yang hanya mengukur satu dimensi umum. Lebih lanjut kepemimpinan sektor publik, Hassan et al. (2014) menemukan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan etis yang paling relevan adalah transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan publik. Dimensi-dimensi ini mencerminkan nilai-nilai inti dari good governance yang menjadi landasan administrasi publik modern.

Konsep Kepercayaan dalam Konteks Organisasi

Kepercayaan (trust) merupakan konstruk multidimensi yang telah banyak dikaji dalam literatur psikologi, sosiologi, dan manajemen. Mayer et al. (1995) mendefinisikan kepercayaan sebagai kesediaan pihak yang satu untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain berdasarkan ekspektasi bahwa pihak lain akan melakukan tindakan tertentu yang penting bagi pihak yang mempercayai, tanpa perlu dilakukan pemantauan dan pengendalian.

Mayer et al. (1995) juga mengidentifikasi tiga anteseden utama kepercayaan interpersonal, yaitu: kemampuan (ability), kebajikan (benevolence), dan integritas (integrity). Model ABI (Ability-Benevolence-Integrity) ini telah menjadi salah satu kerangka konseptual yang paling banyak digunakan dalam penelitian kepercayaan organisasional.

Dirks dan Ferrin (2002) membedakan antara kepercayaan berdasarkan afeksi (affect-based trust) dan kepercayaan berdasarkan kognisi (cognition-based trust). Dalam konteks kepemimpinan etis, kedua bentuk kepercayaan ini dapat muncul secara bersamaan karena pemimpin etis menunjukkan baik kompetensi moral maupun kepedulian tulus terhadap bawahannya. Whitener et al. (1998) mengidentifikasi lima dimensi perilaku manajerial yang membangun kepercayaan karyawan, yaitu: perilaku konsisten, perilaku berbasis integritas, berbagi dan delegasi kontrol, komunikasi yang akurat dan terbuka, serta demonstrasi kepedulian.

3. METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur naratif integratif (integrative narrative literature review) yang bertujuan untuk mensintesis secara kritis dan komprehensif berbagai studi tentang kepemimpinan etis dan kepercayaan bawahan. Berbeda dengan meta-analisis kuantitatif yang membatasi diri pada studi dengan data statistik yang homogen, tinjauan naratif integratif memungkinkan sintesis yang lebih fleksibel terhadap beragam jenis studi empiris kuantitatif, kualitatif, konseptual, dan meta-analitik sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih holistik dan kaya (Torraco, 2005). Pendekatan ini dipilih mengingat heterogenitas yang tinggi dalam literatur kepemimpinan etis, baik dari sisi desain penelitian, operasionalisasi konstruk, maupun konteks budaya yang diteliti.

Meskipun bersifat naratif, tinjauan ini menerapkan prosedur yang sistematis dan transparan untuk meminimalkan bias seleksi dan memastikan keterwakilan yang memadai dari literatur yang ada. Prosedur ini mengacu pada prinsip-prinsip Systematic Literature Review (SLR) yang dikembangkan

oleh Tranfield et al. (2003) dan diperkuat dengan panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) sebagai kerangka pelaporan (Page et al., 2021).

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis pada empat basis data akademik utama: (1) Scopus—basis data multidisiplin terbesar yang mencakup lebih dari 25.000 jurnal peer-reviewed; (2) Web of Science (WoS)—basis data dengan selektivitas tinggi yang mencakup jurnal-jurnal paling berpengaruh di berbagai bidang; (3) Google Scholar—basis data yang lebih inklusif dan mencakup literatur abu-abu serta artikel dari negara-negara berkembang; dan (4) EBSCO Business Source Complete—basis data yang khusus relevan untuk studi manajemen dan kepemimpinan.

Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci yang disusun berdasarkan konsep utama artikel ini. Kata kunci utama mencakup: ("ethical leadership" OR "moral leadership" OR "leader ethics" OR "kepemimpinan etis") AND ("trust" OR "subordinate trust" OR "employee trust" OR "follower trust" OR "kepercayaan bawahan" OR "kepercayaan karyawan"). Pencarian dilakukan pada field judul, abstrak, dan kata kunci, dengan filter tahun publikasi 2000–2024 untuk menangkap perkembangan literatur pasca-konseptualisasi formal kepemimpinan etis oleh Brown et al. (2005). Pencarian tambahan dilakukan melalui reference chaining dari artikel-artikel kunci yang ditemukan, serta melalui penelusuran manual pada jurnal-jurnal terkemuka seperti *The Leadership Quarterly*, *Journal of Applied Psychology*, *Academy of Management Journal*, dan *Journal of Business Ethics*.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi yang diterapkan adalah: (1) artikel jurnal ilmiah yang telah melalui proses peer-review; (2) diterbitkan antara tahun 2000 hingga 2024; (3) secara eksplisit mengkaji kepemimpinan etis sebagai variabel independen, mediator, atau fokus utama; (4) mencakup kepercayaan bawahan, kepercayaan karyawan, atau kepercayaan organisasi sebagai variabel yang diteliti; (5) ditulis dalam bahasa Inggris atau bahasa Indonesia; dan (6) menyediakan informasi yang cukup mengenai metodologi, sampel, dan temuan untuk diekstraksi dan disintesis.

Kriteria eksklusi yang diterapkan meliputi: (1) artikel yang mengkaji kepercayaan dalam konteks non-organisasional (misalnya kepercayaan antar negara atau kepercayaan konsumen); (2) artikel yang membahas kepemimpinan etis secara marginal tanpa menjadikannya variabel utama; (3) buku teks, book chapter, tesis, dan disertasi yang belum dipublikasikan di jurnal peer-reviewed; (4) artikel yang tidak dapat diakses teks lengkapnya meskipun

telah dilakukan upaya pengadaan; dan (5) artikel duplikat atau replikasi langsung tanpa kontribusi teoritis atau empiris tambahan.

Proses Seleksi Literatur

Proses seleksi dilakukan dalam empat tahap yang berurutan dan terdokumentasi. Tahap pertama adalah identifikasi: pencarian pada keempat basis data menghasilkan total 847 artikel potensial. Setelah penghapusan duplikat lintas basis data, tersisa 612 artikel unik. Tahap kedua adalah penyaringan berdasarkan judul dan abstrak: dua peneliti secara independen menilai setiap artikel dan menyeleksi 198 artikel yang tampaknya memenuhi kriteria inklusi (Cohen's $\kappa = .81$, menunjukkan kesepakatan yang kuat). Perbedaan pendapat diselesaikan melalui diskusi dan konsultasi dengan referensi kriteria inklusi-eksklusi. Tahap ketiga adalah penilaian kelayakan berdasarkan teks lengkap: dari 198 artikel yang lolos penyaringan, 174 artikel berhasil diperoleh teks lengkapnya dan dinilai secara mendetail, menghasilkan 78 artikel yang memenuhi semua kriteria inklusi. Tahap keempat adalah penilaian kualitas metodologis menggunakan Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT; Hong et al., 2018), dan artikel dengan kualitas metodologis rendah (skor < 50%) dieksklusi, sehingga tersisa 65 artikel inti yang menjadi basis utama tinjauan ini. Dua puluh artikel di antaranya dipilih sebagai studi representatif yang ditampilkan dalam tabel revidi literatur.

Ekstraksi Data dan Sintesis

Ekstraksi data dilakukan menggunakan formulir standar yang mencakup: identitas artikel (penulis, tahun, jurnal), desain penelitian, ukuran sampel dan karakteristiknya, konteks budaya dan sektoral, operasionalisasi konstruk kepemimpinan etis dan kepercayaan, variabel mediator dan moderator, temuan utama (termasuk ukuran efek bila tersedia), dan keterbatasan yang diakui penulis. Data yang diekstraksi diorganisasikan ke dalam matriks sintesis untuk memfasilitasi perbandingan dan identifikasi pola lintas studi.

Sintesis dilakukan menggunakan pendekatan tematik yang mengintegrasikan temuan dari studi-studi yang beragam ke dalam narasi koheren yang menjawab pertanyaan penelitian artikel ini. Pendekatan ini melibatkan: (a) identifikasi tema-tema berulang (recurring themes) yang muncul dari berbagai studi; (b) analisis keselarasan dan kontradiksi antar temuan; (c) interpretasi pola temuan dalam konteks kerangka teori yang relevan; dan (d) formulasi kesimpulan integratif yang memperkaya pemahaman tentang hubungan kepemimpinan etis dan kepercayaan bawahan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Tabel 1. Dinamika Hubungan Kepemimpinan Etis dan Kepercayaan Bawahan

Kategori Utama	Konsep / Variabel Kunci	Penjelasan Ringkas	Literatur Pendukung Utama
Mekanisme Pembentuk Kepercayaan (Mediator)	Pembelajaran Sosial & Identifikasi Nilai	Bawahan mengobservasi, meniru, dan menginternalisasi nilai moral pemimpin, sehingga terbangun kepercayaan berbasis kognisi dan afeksi.	Brown & Treviño (2006); Walumbwa & Schaubroeck (2009); Shamir et al. (1993); Den Hartog & Belschak (2012)
Mekanisme Pembentuk Kepercayaan (Mediator)	Pertukaran Sosial & Keadilan	Perlakuan adil dan etis dari pemimpin memicu norma timbal balik, di mana bawahan membalasnya dengan loyalitas dan kepercayaan afektif.	Cropanzano & Mitchell (2005); Mayer et al. (2009); Colquitt et al. (2007)
Mekanisme Pembentuk Kepercayaan (Mediator)	Psychological Safety	Iklim yang aman dan beretika mengurangi rasa takut, mendorong keterbukaan, dan membangun kepercayaan.	Walumbwa & Schaubroeck (2009); Schaubroeck et al. (2012)
Kondisi yang Mempengaruhi (Moderator)	Karakteristik Individu Bawahan	Bawahan yang memiliki kecenderungan mudah percaya (<i>trust propensity</i>), peka terhadap moral, dan memiliki kesamaan nilai etis dengan pemimpin akan lebih cepat dan kuat dalam membangun kepercayaan.	Mayer & Davis (1999); Reynolds (2008); Piccolo et al. (2010)
Kondisi yang Mempengaruhi (Moderator)	Faktor Kontekstual & Budaya	Kepemimpinan etis lebih efektif membangun kepercayaan jika didukung oleh iklim etis organisasi yang kuat, berada pada kondisi tugas yang kompleks, serta dipengaruhi oleh budaya jarak kekuasaan tinggi (<i>power distance</i>).	Hofstede (2001); Resick et al. (2011); Mayer et al. (2012); Dirks & Ferrin (2002)
Dampak / Hasil Akhir (Outcome)	Kinerja, OCB, & Komitmen	Kepercayaan pada pimpinan yang lahir dari kepemimpinan etis berujung pada	Brown et al. (2005); Dirks & Ferrin (2002); Ng &

Kategori Utama	Konsep / Variabel Kunci	Penjelasan Ringkas	Literatur Pendukung Utama
		peningkatan kinerja, perilaku kewargaan organisasi (OCB), inisiatif, dan kepuasan kerja bawahan.	Feldman (2015); Suseno & Wimbari (2012)

Sumber : Data diolah (2026)

Tabel 2. Model Konseptual

Tahap	Komponen	Alur Pengaruh
1. Antecedent	Kepemimpinan Etis	Pemimpin menunjukkan keteladanan moral, keadilan, integritas, dan kepedulian
2. Mediator	Pembelajaran Sosial, Pertukaran Sosial, Psychological Safety	Bawahan mengamati, menginternalisasi, dan merespons perilaku etis pemimpin
3. Moderator	Karakteristik Individu & Faktor Kontekstual	Memperkuat atau memperlemah proses pembentukan kepercayaan
4. Trust	Kepercayaan kepada Pemimpin	Terbentuk kepercayaan kognitif dan afektif terhadap pemimpin
5. Outcome	Kinerja, OCB, Komitmen, Kepuasan	Kepercayaan mendorong perilaku dan hasil positif bawahan

Sumber : Data diolah (2026)

PEMBAHASAN

Bukti Empiris: Kepemimpinan Etis Dan Kepercayaan Bawahan

Sejumlah besar studi empiris telah menguji hubungan antara kepemimpinan etis dan kepercayaan bawahan. Meta-analisis yang dilakukan oleh Colquitt et al. (2007) menemukan bahwa persepsi keadilan, yang merupakan elemen inti kepemimpinan etis, berkorelasi kuat dengan kepercayaan terhadap pimpinan ($r = .45$ hingga $.65$).

Mayer dan Gavin (2005) melakukan penelitian longitudinal dan menemukan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan memediasi hubungan antara persepsi keadilan dan kinerja karyawan. Lebih lanjut, mereka menemukan bahwa kepercayaan yang dibangun atas dasar persepsi integritas pemimpin memiliki efek yang lebih kuat dan lebih tahan lama dibandingkan kepercayaan yang dibangun semata-mata atas dasar kompetensi. Rubin et al. (2010) meneliti hubungan antara kepemimpinan etis dan kepercayaan bawahan dalam

konteks organisasi militer. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kepercayaan bawahan, bahkan setelah mengontrol pengaruh kepemimpinan transformasional.

Ng dan Feldman (2015) melakukan meta-analisis komprehensif terhadap 101 studi tentang kepemimpinan etis dan menemukan bahwa kepemimpinan etis berkorelasi positif signifikan dengan kepercayaan terhadap pemimpin ($r = .58$) dan kepercayaan terhadap organisasi ($r = .46$). Di Indonesia, Suseno dan Wimbarti (2012) menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kepercayaan karyawan di perusahaan-perusahaan Indonesia, dengan dimensi keadilan dan integritas sebagai prediktor terkuat.

Sintesis Temuan Literatur

Berdasarkan tinjauan literatur dan tabel revidi yang telah disajikan, terdapat beberapa kesimpulan penting yang dapat ditarik. Pertama, kepemimpinan etis merupakan konstruk yang berbeda dan unik dibandingkan gaya kepemimpinan lain seperti kepemimpinan transformasional atau transaksional. Keunikan kepemimpinan etis terletak pada penekanannya yang eksplisit pada moralitas, integritas, dan manajemen etika bawahan.

Kedua, kepercayaan bawahan merupakan salah satu outcome paling penting dari kepemimpinan etis dan berperan sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan kepemimpinan etis dengan berbagai outcome organisasional lainnya. Kepercayaan yang dibangun melalui kepemimpinan etis memiliki karakteristik yang berbeda dari kepercayaan yang dibangun melalui kompetensi semata, yaitu lebih bersifat afektif, lebih dalam, dan lebih tahan lama.

Ketiga, terdapat beberapa mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis membangun kepercayaan bawahan, yaitu melalui pembelajaran sosial, pertukaran sosial, dan internalisasi nilai. Sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 2, ketiga mekanisme ini beroperasi secara bersamaan dan saling melengkapi.

Kesenjangan Penelitian dan Arah Masa Depan

Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan etis dan kepercayaan bawahan, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu diisi. Pertama, sebagian besar penelitian yang ada bersifat cross-sectional. Diperlukan lebih banyak penelitian longitudinal dan eksperimental untuk memahami dinamika temporal dari hubungan ini. Kedua, penelitian mengenai kepemimpinan etis dan kepercayaan bawahan masih didominasi oleh studi-studi yang dilakukan di negara-negara Barat. Diperlukan lebih banyak penelitian di konteks budaya yang berbeda, termasuk di

kawasan Asia dan khususnya Indonesia. Ketiga, sebagian besar penelitian berfokus pada tingkat analisis individual. Diperlukan lebih banyak penelitian pada tingkat kelompok dan organisasi untuk memahami bagaimana kepemimpinan etis mempengaruhi iklim kepercayaan organisasi secara keseluruhan.

Implikasi Praktis

Temuan dari tinjauan literatur ini memiliki sejumlah implikasi praktis bagi para pemimpin dan organisasi. Pertama, organisasi perlu memberikan perhatian yang serius terhadap aspek etika dalam proses seleksi, pengembangan, dan promosi pemimpin. Kedua, program pengembangan kepemimpinan perlu memasukkan komponen etika yang kuat sebagai kompetensi kepemimpinan yang harus dikembangkan secara sistematis. Pelatihan kepemimpinan etis yang efektif harus mampu membantu pemimpin mengembangkan karakter moral yang kuat. Ketiga, organisasi perlu menciptakan sistem dan struktur yang mendukung kepemimpinan etis, termasuk mekanisme pelaporan pelanggaran etika yang aman dan sistem penghargaan yang mempertimbangkan aspek etika.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tinjauan literatur ini telah menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki hubungan yang kuat dan konsisten dengan kepercayaan bawahan. Pemimpin yang menunjukkan integritas, kejujuran, keadilan, dan kepedulian terhadap bawahan terbukti mampu membangun kepercayaan yang kuat, yang pada gilirannya berkontribusi pada berbagai outcome organisasional yang positif.

Kepercayaan bawahan yang dibangun melalui kepemimpinan etis bukan sekadar instrumen untuk meningkatkan kinerja jangka pendek, melainkan merupakan fondasi bagi hubungan kerja yang sehat, berkelanjutan, dan saling menguntungkan antara pemimpin dan bawahan. Tabel revidi literatur yang disajikan dalam artikel ini memperkuat kesimpulan bahwa hubungan tersebut bersifat konsisten lintas konteks, metode, dan budaya.

Ke depan, diperlukan penelitian yang lebih banyak dan beragam untuk memperdalam pemahaman kita mengenai hubungan antara kepemimpinan etis dan kepercayaan bawahan, terutama dalam konteks budaya yang berbeda-beda dan menggunakan desain penelitian yang memungkinkan inferensi kausal yang lebih kuat.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan identifikasi kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, terdapat beberapa saran teoretis bagi peneliti selanjutnya. Peneliti disarankan untuk memperbanyak penggunaan desain penelitian eksperimental atau longitudinal guna memahami dinamika temporal dari hubungan kepemimpinan etis dan kepercayaan bawahan, mengingat mayoritas literatur saat ini masih bersifat cross-sectional. Selain itu, penelitian di masa depan perlu memperluas cakupan pada konteks budaya yang berbeda, khususnya di kawasan Asia dan secara spesifik di Indonesia, karena literatur saat ini masih sangat didominasi oleh studi dari negara-negara Barat. Peneliti juga diharapkan untuk mulai memperluas fokus penelitian dari tingkat analisis individual menuju tingkat analisis kelompok dan organisasi, sehingga dapat dipahami lebih baik bagaimana kepemimpinan etis memengaruhi iklim kepercayaan organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya, dari segi implikasi praktis, terdapat beberapa langkah yang dapat diterapkan oleh pemimpin dan organisasi. Perusahaan perlu memberikan perhatian yang serius terhadap aspek etika dan menjadikannya sebagai kriteria penting dalam proses seleksi, pengembangan, serta promosi pemimpin. Organisasi juga disarankan untuk memasukkan komponen etika yang kuat ke dalam program pengembangan kepemimpinan sebagai kompetensi yang harus dibangun secara sistematis, guna membantu para pemimpin mengembangkan karakter moral yang mumpuni. Terakhir, organisasi perlu berinvestasi dalam menciptakan sistem dan struktur yang mendukung terciptanya iklim kepemimpinan etis, termasuk penyediaan mekanisme pelaporan pelanggaran etika yang aman bagi bawahan serta penerapan sistem penghargaan yang turut mempertimbangkan aspek etika dalam pelaksanaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146.
- Hong, Q. N., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., & Pluye, P. (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for Information*, 34(4), 285–291.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948–965.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 259–278.
- Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life? *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1027–1041.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., & Brown, M. E. (2010). Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability. *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 215–236.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Suseno, M. N., & Wimbarti, S. (2012). Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja: Apakah ada kepercayaan yang memediasi? *Jurnal Psikologi*, 39(1), 1–17.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee

- performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48.