



## Kepemimpinan Etis dalam Membangun Budaya Organisasi yang Berintegritas di Kopdit Bintang Timur di Kabupaten Sikka

Paulus Juru<sup>1</sup>, Maria Fraisceis Canserina Anggun Parera<sup>2\*</sup>, Yosefa Yuliatrix<sup>3</sup>,  
Sakarias Leanaldi<sup>4</sup>, Denisco Vantefen Naga Costa<sup>5</sup>, Alfonsus Kristofel<sup>6</sup>

<sup>1-6</sup> Universitas Nusa Nipa Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [pareraanggun42@gmail.com](mailto:pareraanggun42@gmail.com)

**Abstract.** Ethical leadership is a crucial foundation for building an organizational culture of integrity, especially in this era of technological disruption and socio-economic complexity. This study examines how ethical leadership is implemented at Kopdit Bintang Timur, a credit union in Sikka Regency, to shape an organizational culture of integrity. Employing a descriptive narrative method with interview and observation techniques targeting managers and deputy managers, this research finds that ethical values such as honesty, fairness, and mutual cooperation are instilled through leader role modeling, transparent financial management, and active member participation. Key challenges include the difficulty of maintaining ethics amidst personal interests; however, routine oversight systems and fair complaint handling help to maintain integrity. The results indicate that ethical leadership contributes to member trust and organizational sustainability. Recommendations for development include formal ethics training programs and the utilization of technology to enhance transparency.

**Keywords:** Credit Unions; Ethical Leadership; Integrity; Member Trust; Organizational Culture.

**Abstrak.** Kepemimpinan etis merupakan fondasi penting dalam membangun budaya organisasi yang berintegritas, terutama di era disrupsi teknologi dan kompleksitas sosial-ekonomi. Penelitian ini mengkaji bagaimana kepemimpinan etis diterapkan di Kopdit Bintang Timur, sebuah koperasi kredit di Kabupaten Sikka, untuk membentuk budaya organisasi yang berintegritas. Menggunakan metode narasi deskriptif dengan teknik wawancara dan observasi terhadap manajer dan wakil manajer, penelitian ini menemukan bahwa nilai-nilai etika seperti kejujuran, keadilan, dan gotong royong ditanamkan melalui teladan pemimpin, transparansi pengelolaan keuangan, dan partisipasi aktif anggota. Tantangan utama meliputi kesulitan menjaga etika di tengah kepentingan pribadi, namun sistem pengawasan rutin dan penanganan keluhan yang adil membantu mempertahankan integritas. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi pada kepercayaan anggota dan keberlanjutan organisasi. Saran untuk pengembangan meliputi program pelatihan etika formal dan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan transparansi.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi; Integritas; Kepemimpinan Etis; Kepercayaan Anggota; Koperasi Kredit.

### 1. LATAR BELAKANG

Integritas moral dan etika yang kuat merupakan fondasi esensial bagi keberlangsungan dan kredibilitas setiap organisasi, terutama di tengah dinamika perubahan yang cepat, disrupsi teknologi, dan kompleksitas sosial-ekonomi saat ini. Organisasi modern tidak hanya dituntut untuk inovatif dan efisien, tetapi juga harus beroperasi dengan standar integritas yang tinggi, di mana setiap keputusan dan tindakan selaras dengan prinsip-prinsip moral dan profesionalisme yang ketat. Dalam konteks ini, kepemimpinan etis muncul sebagai pilar utama dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang berintegritas. Pemimpin etis adalah mereka yang tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga berkomitmen untuk melakukan hal yang benar, menjadi teladan moral, dan mengintegrasikan nilai-nilai luhur dalam setiap aspek kepemimpinan mereka, bahkan ketika menghadapi tantangan atau ketidakpopuleran.

Integritas moral dan etika yang kuat merupakan fondasi esensial bagi keberlangsungan dan kredibilitas setiap organisasi, terutama di tengah dinamika perubahan yang cepat, disrupsi teknologi, dan kompleksitas sosial-ekonomi saat ini. Organisasi modern tidak hanya dituntut untuk inovatif dan efisien, tetapi juga harus beroperasi dengan standar integritas yang tinggi, di mana setiap keputusan dan tindakan selaras dengan prinsip-prinsip moral dan profesionalisme yang ketat. Dalam konteks ini, kepemimpinan etis muncul sebagai pilar utama dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang berintegritas. Pemimpin etis adalah mereka yang tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga berkomitmen untuk melakukan hal yang benar, menjadi teladan moral, dan mengintegrasikan nilai-nilai luhur dalam setiap aspek kepemimpinan mereka, bahkan ketika menghadapi tantangan atau ketidakpopuleran.

Peran kepemimpinan etis dalam membangun integritas organisasi sangat signifikan. Penelitian menunjukkan bahwa integritas perilaku pemimpin secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan etis terbukti mampu meningkatkan integritas pegawai dan menurunkan tingkat pelanggaran integritas dalam organisasi. Hal ini terjadi karena pemimpin etis mengirimkan sinyal kuat kepada seluruh anggota organisasi bahwa perilaku etis dihargai dan didukung, sehingga menciptakan iklim organisasi yang beretika dan berintegritas. Integritas personal seorang pemimpin, yang mencakup atribut seperti kejujuran, transparansi, dan komitmen terhadap nilai-nilai, sangatlah vital. Tanpa integritas personal yang kuat, kebijakan, keputusan, dan tindakan seorang pemimpin dapat berdampak negatif dan merugikan perjalanan organisasi secara keseluruhan. Integritas juga menjadi fondasi bagi kepemimpinan untuk berjalan dan menghasilkan kinerja kepemimpinan etis. Selain itu, kepemimpinan etis berhubungan dengan peningkatan kesadaran etis dan budaya etis yang lebih kuat dalam organisasi.

Kepemimpinan etis adalah suatu pendekatan dalam memimpin yang mengedepankan moralitas dan prinsip-prinsip etika sebagai fondasi utama. Seorang pemimpin etis bertindak dengan integritas, jujur, dan adil, serta menjadi teladan bagi orang lain. Mereka tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata, tetapi juga mempertimbangkan dampak keputusan terhadap semua pihak terkait. Keterbukaan dan pertanggungjawaban menjadi ciri khas, dengan komunikasi yang transparan dan kesediaan untuk bertanggung jawab atas setiap tindakan. Dengan begitu, kepercayaan dan rasa hormat tumbuh, menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi pengambilan keputusan yang bijaksana berdasarkan nilai-nilai moral. Intinya, kepemimpinan etis adalah tentang memimpin dengan prinsip dan membentuk budaya organisasi yang menjunjung tinggi perilaku yang benar. Terdapat satu teori kepemimpinan etis yaitu Teori Kepemimpinan Transformasional Etis.

Kepemimpinan transformasional etis adalah pendekatan yang menggabungkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dengan landasan etika yang kuat. Dalam teori ini, pemimpin tidak hanya menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi, tetapi juga memastikan bahwa transformasi tersebut didasarkan pada nilai-nilai moral dan prinsip-prinsip etika yang kuat. Elemen kuncinya meliputi karakter moral pemimpin yang tercermin dalam integritas dan komitmen terhadap nilai-nilai etika, visi etis yang mencerminkan keadilan dan kesejahteraan bersama, inspirasi dan motivasi etis melalui contoh perilaku etis, stimulasi intelektual etis yang mendorong pemikiran kritis tentang masalah etika, serta pertimbangan individual etis yang memberikan perhatian dan dukungan kepada setiap pengikut. Implikasi praktisnya mencakup pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada karakter moral, penciptaan budaya organisasi yang mendukung perilaku etis, dan penggunaan kerangka kerja etika dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional etis menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dari bagaimana hal itu dilakukan dengan cara yang etis dan bertanggung jawab, menginspirasi setiap individu untuk menjadi versi terbaik dari diri mereka.

Dalam lingkup Kopdit Bintang Timur, sebagai sebuah Koperasi Kredit, nilai-nilai kekeluargaan, keadilan, dan gotong royong yang menjadi ciri khas koperasi di Indonesia semakin menuntut adanya kepemimpinan yang etis. Kopdit Bintang Timur, seperti koperasi kredit lainnya, beroperasi dengan prinsip-prinsip yang berlandaskan pada nilai filosofis-etis-ekonomis. Oleh karena itu, pemimpin di Kopdit Bintang Timur tidak hanya perlu memiliki kompetensi manajerial, tetapi juga harus menampilkan karakter integritas yang kuat, karena mereka akan menjadi panutan dan referensi bagi tindakan karyawan di bawahnya. Kepemimpinan etis dalam organisasi koperasi dapat mempengaruhi karyawan untuk bertindak etis dan memiliki motivasi kerja yang berorientasi pada etika, yang pada gilirannya akan mendukung keberhasilan organisasi. Dengan menanamkan etika yang kuat, seorang pemimpin dapat menciptakan budaya organisasi yang menghargai nilai-nilai moral, integritas, dan akuntabilitas. Kurangnya integritas pada pemimpin, sebaliknya, dapat menurunkan tingkat kepercayaan dan motivasi anggota, sehingga mempengaruhi semangat kerja.

Berdasarkan hasil wawancara kepemimpinan etis yang di lakukan di Kopdit Bintang Timur yaitu etika kepemimpinan mereka yang sederhana seperti jujur dan bisa dipercaya. Pemimpin memberi contoh baik, keuangan dikelola terbuka, anggota dilibatkan dalam keputusan, karena rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi dan pengawasan dilakukan

ketat. Kalau ada masalah, diselesaikan bersama secara adil. Tujuannya, agar anggota percaya dan koperasi memberi manfaat bagi semua.

Penerapan kepemimpinan etis di Kopdit Bintang Timur akan berkontribusi pada penciptaan budaya organisasi yang tidak hanya inklusif dan adaptif terhadap perubahan, tetapi juga memiliki reputasi yang kokoh di mata anggota dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan kebutuhan organisasi untuk membangun kepercayaan pelanggan dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka kelompok kami tertarik untuk membuat sebuah laporan dengan judul “Kepemimpinan Etis Dalam Membangun Budaya Organisasi Yang Berintegritas Di Kabupaten Sikka”.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sebuah kekuatan atau kemampuan yang ada di dalam diri seseorang. Sikap kepemimpinan tersebut digunakan ketika memimpin. Salah satu pengaruh yang ditimbulkan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah dapat mempengaruhi seseorang. Pengaruh yang diberikan ini dimaksudkan di dalam sebuah pekerjaan atau organisasi. Hal itu dikarenakan umumnya sikap kepemimpinan dibutuhkan seseorang dalam memimpin sebuah pekerjaan atau organisasi.

Tujuan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah untuk mencapai sebuah target atau goal. Baik di bidang pekerjaan atau sebuah organisasi, selalu ada target yang ingin dicapai. Target-target yang sudah ditentukan tersebut dapat terlaksana karena adanya sikap kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sikap yang ada di dalam seorang pemimpin. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang sudah diberi kepercayaan. Kepercayaan tersebut digunakan untuk menjadi sebuah kepala atau ketua di dalam perusahaan atau organisasi

Berdasarkan hal tersebut, maka seorang pemimpin tentu harus memiliki kemampuan untuk memandu anggotanya. Selain itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi sekaligus meyakinkan sekelompok orang atau seseorang. Ketika pemimpin dan anggotanya sudah berada di jalur yang sama, maka apa yang ditargetkan akan lebih mudah dicapai.

Berikut ini adalah beberapa ahli yang mengemukakan tentang apa itu kepemimpinan:

- a. Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan sesuatu yang melekat di dalam diri seorang pemimpin. Sesuatu tersebut adalah berupa sifat-sifat tertentu. Seperti kepribadian atau personality, kemampuan atau ability dan kesanggupan atau capability (Wahjosumidjo).

Kepemimpinan juga diartikan sebagai sebuah rangkaian kegiatan atau activity. Seorang pemimpin tidak akan dapat dipisahkan dengan kedudukan atau posisi, serta gaya atau perilaku dari pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah sebuah proses antara hubungan atau interaksi di antara pemimpin, anggota atau pengikutnya serta situasi.

- b. Kepemimpinan adalah sebuah rangkaian aktivitas penataan. Aktivitas tersebut berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Hal itu dilakukan dalam situasi tertentu. Tujuannya adalah agar bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan (Sutarto).
- c. kepemimpinan atau leadership sebenarnya adalah akibat dari pengaruh yang terjadi secara satu arah. Hal itu terjadi karena seorang pemimpin mungkin memiliki sebuah kualitas tertentu. Kualitas tersebut adalah sesuatu yang membedakan dirinya dengan para pengikutnya (Moejiono).

Para ahli teori sukarela atau compliance induction theorist, akan cenderung memandang sebuah kepemimpinan atau leadership sebagai pemaksaan. Selain itu, kepemimpinan adalah pendesakan pengaruh yang terjadi secara tidak langsung. Kepemimpinan adalah sarana untuk membentuk sebuah kelompok yang sesuai dengan keinginan pemimpinnya.

- d. Kepemimpinan bisa diartikan sebagai sebuah kemampuan yang dimiliki seseorang. Kemampuan tersebut ada ketika menjabat sebagai seorang pemimpin di dalam organisasi tertentu. Kemampuan yang dimaksud adalah untuk mempengaruhi orang lain, khususnya bawahannya atau anggotanya. Hal ini dilakukan supaya mereka dapat bertindak dan berpikir sesuai sebuah lahan tertentu. Supaya sebuah tujuan bisa dicapai dengan mudah (Sondang P. Siagian).
- e. Sebuah kemampuan yang dimiliki dalam memberikan pengaruh satu arah. Hal itu karena seorang pemimpin mungkin memiliki beberapa kualitas tertentu. Kualitas tersebut umumnya adalah sesuatu yang berbeda dari para pengikutnya (Imam Moejiono).

### **Kepemimpinan Etis**

Kepemimpinan etis adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan integritas, kejujuran, dan keadilan, di mana pemimpin menggunakan prinsip moral sebagai panduan dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan. Pemimpin etis tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga berani melakukan hal yang benar, bahkan ketika itu menantang atau tidak populer, dan menjadi teladan bagi para pengikutnya dalam berperilaku etis. Konsep ini

melibatkan peragaan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta mempromosikan perilaku tersebut kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Tujuan utama dari kepemimpinan etis adalah menciptakan budaya organisasi yang sehat, kolaboratif, dan berkelanjutan, di mana nilai-nilai moral tertanam kuat dalam setiap aspek operasional.

Berikut adalah 5 para ahli dan definisi mereka mengenai kepemimpinan etis:

- a. Mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai "demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan". Definisi ini menekankan bahwa pemimpin etis tidak hanya menunjukkan etika dalam perilakunya sendiri, tetapi juga secara aktif mendorong etika pada orang lain (Brwown, Trevino, dan Harrison, 2005).
- b. Menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpusat pada upaya pemimpin untuk memengaruhi perilaku etis pada orang lain. Karakteristik kunci yang diidentifikasi meliputi kejujuran, kepercayaan, altruisme, dan keadilan (Yukl, 2017).
- c. Mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai perilaku normatif yang sesuai melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Indikator kepemimpinan etis menurut mereka mencakup kejujuran, keadilan, integritas, altruisme, dan kedulian/loyalitas (Pahrudin, Marina, dan Agusinta, 2018).
- d. Menyatakan bahwa kepemimpinan etis mengacu pada pemimpin yang menciptakan lingkungan organisasi yang menantang karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang memungkinkan mereka mencapai tujuan, sembari memastikan bahwa kemampuan karyawan konsisten dengan nilai-nilai moral (Ouakouak dan Zaitouni, 2020).
- e. Kepemimpinan etis sebagai kepemimpinan yang mendemonstrasikan perilaku yang secara normatif tepat melalui tindakan-tindakan personal dan hubungan interpersonal, serta promosi perbuatan tersebut kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pembuatan keputusan (Zaedun Na'im, 2022).

## **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai karakteristik pada suatu organisasi untuk kemudian menjadi pedoman bagi organisasi dengan cara yang membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi sendiri berfungsi sebagai norma perilaku serta nilai-nilai yang dipahami dan

diterima oleh setiap anggota organisasi dan yang digunakan sebagai dasar tata tertib organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat didefinisikan secara sederhana seperti bagaimana hal-hal tersebut diselesaikan. Budaya organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, harapan dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya yang kemudian tercermin dalam perilaku anggota, filosofi, pengamalan, pekerjaan internal, interaksi dengan lingkungan luar organisasi, hingga harapan-harapannya untuk masa depan.

Ada juga yang menggambarkan bahwa budaya organisasi kemudian melibatkan aturan, asumsi, bahasa, simbol, norma, visi, sistem, kepercayaan, kebiasaan, simbol, dan nilai tertulis serta tidak tertulis (Needle, 2004). Budaya Organisasi juga dikenal sebagai filosofi dasar organisasi yang membentuk keyakinan, norma, dan nilai yang ada di dalamnya yang secara lengkap dibahas di dalam buku Budaya Organisasi Ed Kedua.

Beberapa ahli di bidang sosiologi telah menjelaskan tentang pengertian budaya organisasi, berikut beberapa diantaranya:

- a. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem nilai bersama, kepercayaan, serta kebiasaan pada suatu organisasi yang berinteraksi dengan struktur formalnya hingga kemudian menciptakan norma-norma perilaku (Mondy dan Noe 1996).
- b. Pengertian budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formal satu sama lain untuk kemudian menghasilkan norma-norma perilaku organisasi (Sarpin 1995).
- c. Pengertian budaya organisasi merupakan suatu pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok dengan tujuan organisasi belajar mengatasi dan mengatasi masalah yang muncul sebagai akibat dari adaptasi integrasi eksternal dan internal yang sudah berjalan dengan baik (Schein). Dengan cara ini, budaya organisasi harus diajarkan kepada semua anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan masalah ini.
- d. Menurut Nawawi Hubungan budaya dengan budaya organisasi diantaranya “budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi” (Nawawi 2003).
- e. Budaya organisasi adalah konstruksi dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang tidak dapat diamati dan yang dapat diamati (Hodge, Anthony, dan Wales).

## Integritas

Integritas adalah kata yang berasal dari kata latin “Intiger” yang berarti utuh dan lengkap. Jadi integritas membutuhkan perasaan batin yang mengungkapkan integritas dan konsistensi karakter. Singkatnya, integritas berarti konsep konsistensi tindakan, nilai, metode, ukuran, prinsip, harapan, dan hasil. Dalam etika, integritas dianggap jujur dan adil atau benar dalam tindakan seseorang. Integritas adalah citra Anda dalam sebuah organisasi yang dapat dilihat dari perilaku dan tindakan Anda sehari-hari. Integritas mengacu pada konsistensi antara kata-kata dan keyakinan yang tercermin dalam tindakan sehari-hari.

Terkadang orang hanya berbicara di bibir sementara hatinya dipenuhi dengan kesombongan, kecemburuhan, kecemburuhan, dendam, dan emosi. Orang yang berintegritas sering berpikir sebelum berbicara sehingga perilaku dan tindakan mereka konsisten dengan apa yang dikatakan.

Integritas dalam KBBI adalah kualitas, sifat atau kondisi yang memanifestasikan suatu kesatuan, sehingga memiliki potensi dan kapasitas untuk menjalankan otoritas dan kejujuran. Ketika kita memiliki harga diri yang tinggi, orang-orang di sekitar kita dapat melihatnya melalui tindakan, kata-kata, keputusan, metode, dan hasil kita. Begitu pula ketika kita menjadi manusia yang utuh dan koheren, dimanapun kita berada dan dalam kondisi apapun, hanya ada satu. Kita tidak akan pernah meninggalkan sebagian dari diri kita dalam keadaan lain, karena kita telah menjadi pribadi yang kohesif. Dengan kata lain, Anda selalu menjadi diri sendiri.

Integritas menurut para ahli:

- a. Ketika kita berbicara tentang integritas, tidak dapat dipisahkan dari upaya untuk menjadi orang yang lengkap dan inklusif di semua bagian diri yang berbeda, yang berfungsi dengan baik dan melakukan tugas seseorang, layanan sesuai dengan apa yang dirancang sebelumnya. Integritas berkaitan erat dengan keutuhan dan efektifitas seseorang sebagai manusia (Henry Cloud).
- b. Integritas secara umum diartikan sebagai kombinasi pikiran, perkataan, dan tindakan yang menciptakan reputasi dan kepercayaan. Jika digunakan untuk merujuk pada asal kata, makna kata Integritas berarti mengatakan secara utuh dan sepenuhnya-sepenuhnya (Ippho Santoso).
- c. Integritas adalah tiga kunci yang dapat dicermati, yaitu kejujuran, menghormati komitmen dan melakukan sesuatu secara konsisten (Andreas Harefa).
- d. Membedakan antara kejujuran dan integritas “kejujuran adalah mengatakan yang sebenarnya, dengan kata lain, sesuai dengan kata-kata kita. Faktanya, integritas

mengikuti kata-kata kita, bagaimana kita mengatakannya. Lainnya, memenuhi janji dan memenuhi harapan” (Stephen R. Covey). Kejujuran berarti menyampaikan kebenaran, perkataan seseorang sesuai dengan kenyataan. Integritas menunjukkan bahwa tindakannya sesuai dengan perkataannya. Orang yang berintegritas dan jujur adalah orang yang mandiri. Mereka menunjukkan keaslian mereka sebagai orang yang bertanggung jawab dan berdedikasi.

- e. Menggambarkan integritas sebagai kebalikan langsung dari kemunafikan. Dia menganggap bahwa seorang munafik tidak memenuhi syarat untuk membimbing orang lain untuk mencapai karakter luhur. Integritas diperlukan untuk semua orang, tidak hanya pemimpin tetapi juga orang yang dipimpin (Dr. Kenneth Boa).

### **Budaya Organisasi Yang Berintegritas**

Budaya organisasi yang berintegritas adalah sistem nilai, norma, dan perilaku bersama dalam suatu organisasi yang menekankan kejujuran, konsistensi etis, dan komitmen terhadap prinsip moral, bahkan ketika tidak diawasi. Budaya ini menciptakan lingkungan kerja di mana integritas menjadi fondasi utama, mendorong karyawan untuk bertindak bertanggung jawab, transparan, dan saling percaya, sehingga meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan reputasi organisasi secara keseluruhan. Integritas dalam budaya organisasi melampaui kepatuhan aturan: ia membangun kepercayaan melalui kepemimpinan autentik, pengelolaan konflik terbuka, dan pengakuan terhadap tindakan etis, yang pada akhirnya mengurangi turnover dan memperkuat ketahanan organisasi.

Budaya ini juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang holistik, di mana nilai-nilai seperti kejujuran, hormat, dan tanggung jawab diintegrasikan ke dalam praktik sehari-hari, termasuk pengambilan keputusan sulit dan interaksi stakeholder. Organisasi dengan budaya integritas tinggi cenderung menarik talenta terbaik, mengurangi risiko etis, dan mencapai kinerja berkelanjutan karena karyawan merasa aman melaporkan isu tanpa takut pembalasan.

Berikut definisi dari 5 para ahli atau sumber utama terkait budaya organisasi berintegritas:

- a. Mengelola integritas organisasi berarti mengintegrasikan etika ke dalam manajemen, bukan hanya menangani pelanggaran individu, melainkan membangun sistem nilai bersama yang mencegah kesalahan etis melalui tanggung jawab kolektif (Lynn S. Paine, 1994).

- b. Integritas sebagai kekuatan karakter (honesty, morality, trustworthiness) yang konsisten dengan nilai diri, menjadi dasar budaya organisasi positif yang mendukung etika kerja dan retensi karyawan (Peterson dan Seligman , 2004).
- c. Budaya integritas memerlukan zero tolerance terhadap pelanggaran, dengan pemimpin yang mengembangkan kesadaran diri, autentisitas, dan empati untuk menutup kesenjangan antara ekspektasi etis dan realitas (Kayes et al, 2007).
- d. Budaya organisasi berintegritas adalah pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok untuk adaptasi eksternal dan integrasi internal, dengan integritas sebagai dimensi kunci yang menjamin konsistensi nilai dan perilaku (Edgar H. Schein).
- e. Budaya organisasi berintegritas dibangun melalui penilaian dan peningkatan berkelanjutan selama 25+ tahun pengalaman, fokus pada praktik etis yang menembus semua level untuk mencegah risiko (David Gebler, pakar budaya integritas)

### **Indikator Kepemimpinan Etis**

Kepemimpinan etis adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memandu dengan nilai-nilai moral, kejujuran, dan pertanggungjawaban sosial. Ini mencakup interaksi antara pemimpin dan bawahannya yang berlandaskan kepercayaan, keadilan, dan kepentingan bersama. Tanda-tanda kepemimpinan etis bisa dinilai lewat tindakan, prinsip, dan pengaruh pemimpin terhadap kelompok atau perusahaan. Di bawah ini adalah ciri-ciri pokok, mengacu pada pandangan pakar (Michael Brown dan Linda Trevino).

#### a. Kejujuran dan Integritas

Pemimpin etis selalu tulus dalam ucapan dan perbuatan. Mereka tidak berbohong atau menyimpan fakta penting. Contoh: Seorang direktur utama yang mengakui kekeliruan perusahaan secara publik, bukan memindahkan kesalahan ke orang lain.

#### b. Empati dan Perhatian pada Sesama

Mereka mengutamakan kesejahteraan pengikut, pegawai, atau komunitas. Pemimpin ini mendengarkan keluhan, mendukung keseimbangan hidup-kerja, dan menghindari penyalahgunaan. Contoh: Pemimpin yang memberikan waktu istirahat ekstra untuk karyawan sakit tanpa mengurangi bayaran.

#### c. Pertanggungjawaban dan Tanggung Jawab

Pemimpin etis menerima konsekuensi dari pilihan mereka, bahkan jika itu berisiko pribadi. Mereka tidak lari dari akibat dan mendorong budaya pertanggungjawaban. Contoh: Seorang supervisor yang mengundurkan diri setelah kegagalan proyek akibat keputusannya sendiri.

d. Keterbukaan dan Komunikasi Jelas

Mereka membagikan data penting dengan transparan dan mendorong diskusi timbal balik. Tidak ada rahasia yang ditutupi untuk keuntungan pribadi. Contoh: Pemimpin yang rutin menggelar pertemuan untuk membahas hambatan organisasi bersama tim.

e. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Etika

Pilihan didasarkan pada norma moral, bukan hanya laba sesaat. Mereka memikirkan dampak pada semua pihak, termasuk lingkungan dan masyarakat. Contoh: Perusahaan yang menolak proyek untung tapi merusak alam.

f. Membina Budaya Etis

Pemimpin etis menciptakan standar moral di organisasi, seperti aturan etika, latihan, dan penghargaan untuk perilaku baik. Mereka menjadi panutan. Contoh: Pemimpin yang memajukan karyawan berdasarkan kejujuran, bukan sekadar hasil kerja

## **METODE PEMBAHASAN**

Penelitian ini menggunakan metode narasi deskriptif dengan teknik wawancara mendalam dan observasi. Informan utama adalah manajer dan wakil manajer Kopdit Bintang Timur. Data dikumpulkan melalui 10 pertanyaan terstruktur tentang penerapan kepemimpinan etis, tantangan, transparansi, pengawasan, pelatihan, teladan, penanganan keluhan, partisipasi anggota, evaluasi, dan keseimbangan etika-ekonomi. Analisis data dilakukan dengan cara mencari pola dan tema utama.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAAN**

### **Penerapan Nilai-Nilai Etika**

Pemimpin di Kopdit Bintang Timur menanamkan nilai-nilai etika koperasi seperti gotong royong, keadilan, dan kejujuran melalui panduan operasional harian. Manajer menyatakan: "Kami percaya bahwa kejujuran dan kepercayaan adalah kunci utama. Kami ingin semua yang kami lakukan didasarkan pada nilai-nilai koperasi, seperti saling membantu, berlaku adil, dan selalu jujur."

### **Tantangan dalam Penerapan Etika**

Tantangan utama meliputi kesulitan meyakinkan anggota untuk mengutamakan etika di atas kepentingan pribadi, serta menjaga keadilan dalam kegiatan simpan pinjam. Wakil

manajer mengatakan: “Terkadang sulit untuk meyakinkan semua orang agar selalu mengutamakan etika, terutama ketika ada kepentingan pribadi yang dipertaruhkan.” Hal ini menunjukkan perlunya penguatan budaya integritas melalui pengawasan rutin.

### **Transparasi dan Pengelolaan Keuangan**

Transparansi dijaga melalui laporan keuangan yang mudah dipahami, rapat anggota, dan pemeriksaan triwulan. Manajer menjelaskan: “Kami selalu terbuka dalam mengelola keuangan dan membuat keputusan. Kami memberikan laporan keuangan yang mudah dimengerti, melibatkan anggota dalam rapat-rapat.”

### **Mekanisme Pengawasan dan Pelaporan**

Pengawasan dilakukan setiap tiga bulan dengan melibatkan berbagai pihak dan saluran pelaporan adil. “Kami melakukan pemeriksaan setiap 3 bulan sekali baik pencatatan keuangan masuk maupun keluar. Kami melibatkan banyak pihak, dan menyediakan cara bagi siapa saja untuk melaporkan jika melihat sesuatu yang tidak benar,” kata manajer. Ini mencegah praktik tidak etis seperti penyalahgunaan dana.

### **Pelatihan Etika dan Teladan Pemimpin**

Meskipun tidak ada pelatihan formal, pemimpin memberikan teladan etis. “Kami sendiri tidak ada pelatihan khusus tentang etika. Para pemimpin kami juga selalu berusaha untuk menjadi teladan yang baik.”. Pemimpin juga memberikan contoh perilaku etis.

### **Penanganan Keluhan dan Partisipasi Anggota**

Keluhan ditangani melalui rapat yang melibatkan kedua belah pihak secara adil. Dengan mengundang anggota serta karyawan dalam rapat dan akan mendengarkan dari kedua belah pihak.” Partisipasi anggota dianggap vital: “Sangat penting, karena pemegang kekuasaan tertinggi adalah rapat anggota.”

### **Evaluasi dan Keseimbangan Etika-Ekonomi**

Evaluasi dilakukan melalui rapat jika ada pelanggaran, dengan kejujuran sebagai indikator utama. “Kami sendiri tidak ada program khusus etika tetapi, kami percaya selalu ada kejujuran dan kepercayaan.” Keseimbangan dicapai dengan mempertimbangkan manfaat sosial: “Kami selalu berusaha untuk menyeimbangkan antara kepentingan ekonomi anggota dengan tanggung jawab sosial dan etika.”

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulannya yaitu Kopdit Bintang Timur menanamkan nilai-nilai etika seperti kejujuran, kepercayaan, gotong royong, dan keadilan sebagai landasan utama dalam setiap aspek operasionalnya. Mereka menyadari bahwa tantangan utama dalam menjaga etika adalah meyakinkan semua pihak untuk mengutamakan prinsip-prinsip tersebut di atas kepentingan pribadi, serta memastikan transparansi dan keadilan dalam kegiatan simpan pinjam. Untuk menjaga kepercayaan anggota, koperasi menerapkan sistem keterbukaan dalam pengelolaan keuangan dan pengambilan keputusan, dengan melibatkan anggota secara aktif dalam rapat dan menyediakan laporan yang mudah dipahami.

Pengawasan dilakukan secara rutin setiap tiga bulan dan melibatkan berbagai pihak, serta menyediakan saluran pelaporan yang adil dan terbuka untuk mencegah praktik tidak etis. Meskipun tidak memiliki pelatihan etika formal, mereka percaya bahwa kesadaran akan pentingnya kejujuran dan keteladanan pimpinan sudah cukup sebagai fondasi, dan pimpinan secara aktif memberikan contoh perilaku etis dalam interaksi sehari-hari. Penanganan keluhan dan pelanggaran etika dilakukan secara serius dan profesional melalui proses yang adil, melibatkan pihak terkait, dan memastikan solusi yang tepat.

Partisipasi aktif anggota dalam pengambilan keputusan dan pengawasan dianggap sangat penting untuk menjaga akuntabilitas dan integritas koperasi. Meskipun tidak memiliki program khusus untuk evaluasi etika, mereka percaya bahwa kejujuran dan kepercayaan adalah indikator utama keberhasilan. Terakhir, koperasi berupaya menjaga keseimbangan antara kepentingan ekonomi anggota dan tanggung jawab sosial serta etika, agar manfaat yang diberikan tidak hanya bersifat finansial tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat sekitar.

Serta terdapat saran yaitu yang perlu dipertahankan oleh Kopdit Bintang Timur adalah nilai-nilai inti seperti kejujuran, kepercayaan, gotong royong, dan keadilan yang menjadi landasan utama dalam setiap aspek operasional. Sistem keterbukaan dalam pengelolaan keuangan dan pengambilan keputusan, serta pelibatan aktif anggota dalam rapat, harus terus dipertahankan karena mampu menjaga transparansi dan kepercayaan anggota. Selain itu, pengawasan rutin yang melibatkan berbagai pihak dan proses penanganan keluhan yang profesional dan adil juga harus dipertahankan sebagai bentuk komitmen terhadap integritas. Pimpinan harus terus memberikan contoh perilaku etis dan bertanggung jawab, serta menjaga keseimbangan antara kepentingan ekonomi anggota dan tanggung jawab sosial serta etika.

Di sisi lain, Kopdit Bintang Timur perlu mengembangkan beberapa aspek untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan penerapan nilai-nilai etika. Salah satunya adalah

dengan menyusun program pelatihan etika yang terstruktur dan berkelanjutan, sehingga seluruh pengurus, pengelola, dan anggota memiliki pemahaman yang sama dan mendalam tentang pentingnya etika dalam berkoperasi. Selain itu, pengembangan sistem evaluasi etika yang lebih terukur dan berbasis indikator kinerja akan membantu menilai efektivitas program dan mendeteksi area yang perlu perbaikan. Pemanfaatan teknologi juga perlu ditingkatkan, seperti penggunaan platform digital untuk rapat anggota, sistem pelaporan pelanggaran secara anonim, dan akses yang lebih mudah terhadap laporan keuangan. Selanjutnya, penyusunan kode etik yang jelas dan komprehensif akan menjadi panduan standar perilaku, sementara peningkatan partisipasi anggota melalui forum diskusi, survei, dan kegiatan sosial akan memperkuat rasa memiliki dan komitmen terhadap prinsip-prinsip koperasi.

## DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, A. (2024, August 12). *Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan di PT PKSS wilayah Manokwari* [Skripsi sarjana, Universitas Muhammadiyah Sorong]. Repository Universitas Muhammadiyah Sorong. <https://eprints.unimudasorong.ac.id/id/eprint/367/1/Apriianty%20Abdullah%2014732012013.pdf>
- Aris. (n.d.). *Budaya organisasi: Karakteristiknya dan contoh budaya organisasi*. Gramedia Literasi. <https://www.gramedia.com/literasi/budaya-organisasi/>
- Gea, A. A. (2014, October). *Integritas personal dan kepemimpinan etis*. Neliti. <https://media.neliti.com/media/publications/167005-ID-integritas-personal-dan-kepemimpinan-eti.pdf>
- Gigar, C. (2024, August). *Building an integrity-based workplace*. ActionCOACH. <https://dougwinnie.actioncoach.com/business-blog/building-an-integrity-based-workplace/>
- Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. (2021). *Pengaruh kepemimpinan dan integritas terhadap kinerja organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening*. <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/indikator/article/download/11238/5056>
- IPSSJ. (2025). *Etika dan budaya organisasi: Peran kepemimpinan dalam membangun lingkungan kerja berintegritas*. <https://ipssj.com/index.php/ojs/article/download/612/553>
- Nandy. (n.d.). *Pengertian integritas: Ciri-ciri, manfaat, dan urgensinya*. Gramedia Literasi. <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-integritas/>
- Paulus Juru, D. F. D., & Car, M. S. M. (2023, November). *Analisis model kepemimpinan dan motivasi kerja tenaga medis Puskesmas Bola Kabupaten Sikka*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/395809593\\_Analisis\\_Model\\_Kepemimpinan\\_Dan\\_Motivasi\\_Kerja\\_Tenaga\\_Medis\\_Puskesmas\\_Bola\\_Kabupaten\\_Sikka](https://www.researchgate.net/publication/395809593_Analisis_Model_Kepemimpinan_Dan_Motivasi_Kerja_Tenaga_Medis_Puskesmas_Bola_Kabupaten_Sikka)
- Pengharapan: Jurnal Bukit Pengharapan. (2025). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan integritas terhadap kinerja organisasi dengan komunikasi internal sebagai variabel mediasi*.

<https://journal.bukitpengharapan.ac.id/index.php/MEGA/article/download/599/609/2226>

PKWU: Jurnal Kewirausahaan dan Usaha. (2024). *Pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan dan keberlanjutan organisasi dalam profesi akuntansi pada perusahaan aktif di Indonesia.* <https://journalstkipgrisitubondo.ac.id/index.php/PKWU/article/download/1025/780/>

Positive Psychology. (2024, March 21). *Integrity in the workplace: What it is and why it's important.* <https://positivepsychology.com/integrity-in-the-workplace/>

Tambusai, Jurnal Pendidikan Tambusai. (2025). *Pengaruh etika seorang pemimpin dalam keberhasilan organisasi perusahaan.* <https://jptam.org/index.php/jptam/article/download/24145/16406/40899>

Universitas Widya Mataram. (2025, July 23). *Kepemimpinan etis dalam organisasi: Membangun pondasi moral untuk masa depan yang berkelanjutan.* <https://new.widyamataram.ac.id/content/news/kepemimpinan-etis-dalam-organisasi-membangun-pondasi-moral-untuk-masa-depan-yang-berkelanjutan>

Utami Tunjung Sari. (2025, July). *Kepemimpinan etis dalam organisasi: Membangun pondasi moral untuk masa depan yang berkelanjutan.* Universitas Widya Mataram. <https://new.widyamataram.ac.id/content/news/kepemimpinan-etis-dalam-organisasi-membangun-pondasi-moral-untuk-masa-depan-yang-berkelanjutan>

V, N. (n.d.). *Pengertian kepemimpinan: Aspek dan macam teori kepemimpinan.* Gramedia Literasi. <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-kepemimpinan/>

Wijanarko, A. (2021, November). *Pengembangan pengukuran integritas kepemimpinan* [Laporan riset]. Universitas Paramadina. <https://repository.paramadina.ac.id/531/1/27%20Laporan%20Riset%20Integritas%20Kepemimpinan-LPPM.pdf>