

ANALISIS PERBANDINGAN TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP, SERVANT LEADERSHIP, DAN AUTHENTIC LEADERSHIP DALAM PERSPEKTIF ETIS

Veronika Agustini Srimulyani

Program Studi Manajemen (Kampus Kota Madiun) – Fakultas Bisnis

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

E-Mail: veronika.agustini.s@ukwms.ac.id

ABSTRACT

This research was a literature study that aimed to review the results of scientific research on several approaches to leadership and its development by providing comparisons of transformational leadership, servant leadership, and authentic leadership with ethical leadership. This research showed that the top management of the organization to adopt and demonstrate ethical leadership behavior, because it specifically focused on the moral and ethical aspects of leadership behavior, while the transformational, servant, and authentic leaders did not specifically focus on the ethical aspect. It was possible because it depended on the moral values of these leaders. For further leadership research, it is recommended to conduct ethical leadership research.

Keywords: *Servant leadership, authentic leadership, ethical leadership*

A. Pendahuluan

Pada abad ke-21 terjadi peningkatan tajam dalam kajian teori kepemimpinan oleh berbagai kalangan dan menurut Van Dierendonck dan Nuijten (2011) terjadi pergeseran penekanan pada peningkatan motivasi dan tanggung jawab sosial untuk memastikan kesuksesan dan keuntungan dalam organisasi modern. Kepemimpinan menjadi pusat perhatian namun sering menjadi topik yang kontroversial dalam penelitian organisasi (Judge dan Piccolo, 2004), menjadi faktor kunci bagi keterlibatan karyawan (Luthans, 2002). Menurut Northouse (2016) kepemimpinan dikenal luas sebagai proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan; sedangkan Yukl (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pihak yang memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk tujuan bersama.

Studi penelitian awal tentang kepemimpinan menekankan pentingnya karakteristik pemimpin. Hal ini merupakan pandangan tradisional bahwa pemimpin besar memiliki karakteristik yang membedakan mereka dari orang lain (Yasir & Mohamad, 2015). Dalam perkembangannya, *transformational leadership* yang diprakarsai oleh Burns (1978) dan Bass (1985) menjadi konsep yang sangat populer di kalangan peneliti dan para praktisi pun tertarik menggunakannya dalam berbagai pengaturan organisasi (Stone, Russell, & Paterson, 2003). Demikian pula konsep

servant leadership yang dirumuskan Greenleaf (1977), mendapat perhatian besar dalam bidang kepemimpinan kontemporer. Sementara itu *authentic leadership* juga mendapatkan perhatian yang signifikan dalam literatur manajemen sebagai suatu konstruk (Luthans & Avolio, 2003), banyak dipraktikkan (Cashman, 2003; George & Sims, 2007) dan diminati oleh akademisi (Avolio, 2010; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Hal ini dimungkinkan sebagai respons atas krisis kepercayaan terhadap pemimpin perusahaan dan pemerintahan (Gardner *et al.*, 2011). Avolio dan Gardner (2005) menyarankan bahwa *authentic leadership* dapat menggabungkan dalam berbagai teori kepemimpinan seperti: *transformational*, *charismatic*, *servant*, dan *spiritual* dengan bentuk kepemimpinan positif lainnya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan tinjauan penelitian tentang beberapa pendekatan kepemimpinan dan pengembangannya dengan memberikan perbandingan antara *ethical leadership* dengan *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *authentic leadership* dalam perspektif etis.

B. Kajian Teori

1. *Ethics dan Leadership*

Konsep *ethical leadership* secara khusus berfokus pada aspek moral dan perilaku etis kepemimpinan (Brown dan Treviño, 2006). Menurut Yukl, Mahsud, Hassan & Prussia (2013), *ethical leadership* selalu melibatkan konsep integritas pribadi, yaitu sebuah atribut yang membantu menjelaskan efektivitas kepemimpinan (Gea, 2014). Para akademisi ilmu organisasi dan praktisi percaya bahwa kepemimpinan tanpa integritas dapat membawa organisasi dalam bahaya serius (Morgan, 1999). Keputusan seorang pemimpin akan memberi pengaruh besar pada organisasi. Jika seorang pemimpin memiliki cara berpikir dan bertindak bijaksana akan membawa pengaruh baik terhadap seluruh bagian organisasi. Demikian juga sebaliknya, ketika seorang pemimpin membuat suatu keputusan atau melakukan suatu tindakan tidak etis, maka dapat berdampak negatif bagi organisasi. Perilaku *ethical leadership* cenderung menumbuhkan identifikasi organisasional pengikut karena pemimpin etis dapat meningkatkan kerja sama antarpegawai, kepercayaan organisasi, perasaan hormat, dan pertumbuhan diri dalam sebuah organisasi (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011).

Servant leadership dan *transformational leadership* adalah teori kepemimpinan yang paling populer dan sering dipelajari di berbagai literatur kepemimpinan (Smith, Montagno, & Kuzemenko, 2004), dan merujuk ke arah pendekatan kepemimpinan etis (Northouse, 2016). Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May (2004) berkeyakinan bahwa *authentic leadership* merupakan konstruk yang mempersatukan *transformational leadership* dan *ethical leadership*. Para peneliti kepemimpinan menyimpulkan bahwa salah satu elemen yang membedakan *servant leadership* dengan teori kepemimpinan lainnya adalah unsur moral, bahwa pada *servant leader* menunjukkan moralitas dan integritas pribadi, dan mendorong peningkatan penalaran moral di antara rekan kerja (Kent, 2014). Kepemimpinan otentik, etis, transformasional memberikan antusiasme dan dukungan tentang apa

yang baik dan bermoral, dan menumbuhkan kepercayaan dan antusiasme (Copeland, 2016). Dalam rangka membandingkan *ethical leadership* dengan gaya kepemimpinan lain dalam perspektif etis, bagian berikut ini merupakan ulasan literatur yang relevan mengenai *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *authentic leadership* dengan perspektif etis.

2. *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)

Bass (1990) menyatakan bahwa *transformational leadership* terjadi ketika para pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan pegawai, ketika para pemimpin menghasilkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok, dan ketika para pemimpin menggerakkan pegawai untuk melihat melampaui kepentingan diri sendiri untuk kebaikan kelompok, organisasi dan masyarakat. Intinya, *transformational leadership* adalah proses membangun komitmen terhadap tujuan organisasi dan memberdayakan pengikut untuk mencapai tujuan tersebut (Yukl, 1998). Hasilnya adalah peningkatan kinerja pengikut (Yukl, 1998).

Transformational leadership meningkatkan efek *transactional leadership* pada pengikut (Bass, 1985; 1990). Pemimpin transformasional mengubah nilai-nilai pribadi pengikut untuk mendukung visi dan tujuan melalui pembentukan hubungan dengan membangun iklim kepercayaan pada visi organisasi (Bass, 1985). Menurut Avolio, Waldman, dan Yammarino (1991) ada empat perilaku utama *transformational leadership* sebagai berikut:

- a. *Idealized influence* adalah elemen karismatik dari *transformational leadership* di mana pemimpin menjadi panutan yang dikagumi, dihormati, dan ditiru oleh pengikut (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1994), melibatkan integritas dalam bentuk perilaku etis dan moral (Tracey & Hinkin, 1998), dan sebagai konsekuensinya, pengikut menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi pada pemimpin (Bass, 1990; Jung & Avolio, 2000). Pengembangan visi bersama adalah komponen integral dari peran pemimpin transformasional yang ideal (Jung & Avolio, 2000). Hal ini membantu pemimpin dan menginspirasi orang lain untuk melihat keadaan masa mendatang melalui penyelarasan nilai-nilai dan kepentingan pribadi dan kepentingan kolektif tujuan kelompok (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1990, 1998; Jung & Avolio, 2000). Pemimpin transformasional juga bersedia mengambil dan berbagi risiko dengan pengikut (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1998).
- b. *Inspirational motivation*; pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi orang lain dengan “memberikan makna dan tantangan untuk pekerjaan pengikut” (Avolio & Bass, 2002: 2), membangun hubungan dengan pengikut melalui komunikasi interaktif, membentuk ikatan budaya antara kedua belah pihak, dan mengarah pada pergeseran nilai kedua belah pihak sebagai pedoman bersama. Pemimpin menginspirasi pengikut untuk melihat lingkungan masa depan yang menarik, sambil mengkomunikasikan harapan dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.
- c. *Intellectual Stimulation*, pemimpin transformasional mendorong upaya pengikut “untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi,

memperbaiki masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru” (Avolio & Bass, 2002: 2), kesalahan pengikut tidak dikritik di depan publik dan kreativitas didorong secara terbuka dengan meminta ide-ide pengikut dan solusi kreatif untuk masalah, sehingga pengikut terlibat dalam pemecahan masalah, mendorong pengikut untuk mencoba pendekatan baru tetapi menekankan rasionalitas (Bass, 1990).

- d. *Individualized Consideration*, pemimpin transformasional menyalurkan perhatian pribadi kepada pengikut berdasarkan kebutuhan individu pengikut untuk prestasi dan pertumbuhan (Avolio & Bass, 2002) dengan bertindak sebagai mentor dalam mendukung pengikut untuk “tingkat potensi yang lebih tinggi” (Bass, 1998: 6) dengan mendelegasikan tugas dan memantau pelaksanaan tugas, memeriksa untuk melihat apakah diperlukan dukungan atau arah tambahan, menumbuhkan komunikasi dua arah dengan mendengarkan secara efektif (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1998).

Transformational leadership berdampak secara organisasional, seperti *organizational citizenship behaviour* (OCB), *organizational culture*, dan *organizational vision*; berdampak juga secara personal pengikut, seperti *empowerment*, *job satisfaction*, *commitment*, *trust*, *self-efficacy*, dan *motivation* (Givens, 2008). Beberapa penelitian mendokumentasikan tentang kekuatan *transformational leadership* dalam membangun kongruensi nilai dan kepercayaan (Jung & Avolio, 2000; Kirkpatrick & Locke, 1996; Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996; Shamir, 1995). Carey (1992) mengidentifikasi bahwa pemimpin transformasional cenderung mempromosikan kesetaraan dan keadilan serta memastikan bahwa keadilan ada dalam organisasi.

3. *Servant Leadership* (Kepemimpinan Pelayan)

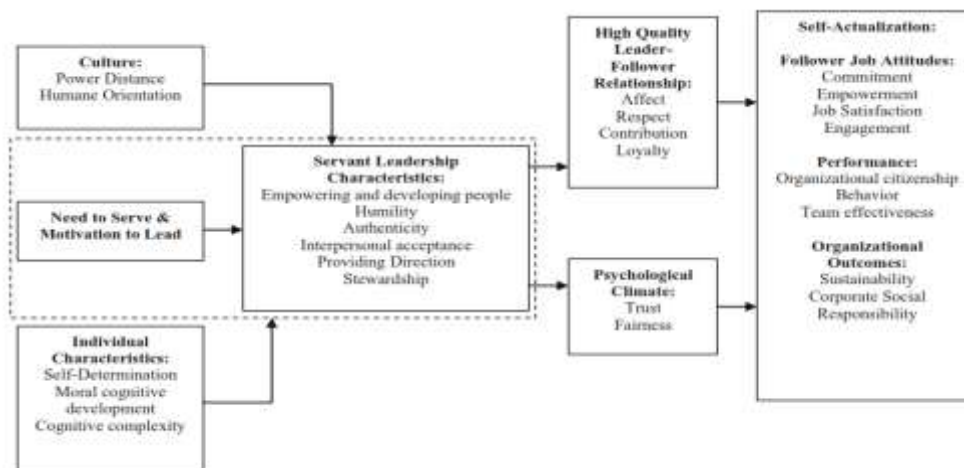
Servant leadership memiliki unsur unik yang membedakan dengan jenis kepemimpinan lain. Menurut Kent (2016) *servant leadership* memiliki unsur sebagai berikut:

- a. Komponen moral, maksudnya moral menjadi bagian yang terintegral sebagai identitas pemimpin dan ditransfer kepada bawahan atau pengikutnya;
- b. Fokus terhadap layanan kepada pengikut atau bawahan, maksudnya pemimpin memberi perhatian bagi perbaikan, peningkatan, dan pencapaian kinerja pribadi bawahan dan bukan hanya untuk kepentingan organisasi;
- c. Perhatian kepada kesuksesan semua *stakeholders*, maksudnya pemimpin organisasi memandang bahwa keberhasilan organisasi tidak lepas dari segala komponen internal maupun eksternal yang terkait dengan organisasi, seperti pegawai, pelanggan, mitra usaha, maupun masyarakat;
- d. Refleksi diri, hal ini sebagai upaya pemimpin menghindari profil pemimpin yang angkuh.

Servant leadership mendapatkan reputasi baik di sektor publik maupun organisasi swasta karena komponen etikanya (Reinke, 2004). *Servant leader* menciptakan peluang dalam organisasi untuk membantu pengikut untuk tumbuh (Luthans & Avolio, 2003), melalui pemberdayaan yang bertujuan untuk menumbuhkan sikap proaktif dan percaya diri di antara pengikut, menumbuhkan

kekuatan pribadi, dan mendorong pengembangan pribadi (Laub, 1999). Berdasarkan temuan Greenleaf, menurut Spears (2004); ada 10 karakteristik utama *servant leadership*, yaitu *empathy, healing, listening, persuasion, awareness, stewardship, foresight, conceptualization, building community, dan commitment to the growth of people*.

Menurut Liden, Wayne, Zhao, dan Henderson (2008), ada 9 komponen *servant leadership*, yaitu: (a) *emotional healing*, mengacu pada tindakan pemimpin yang menunjukkan kepekaan terhadap kekhawatiran pribadi para pengikut; (b) *empowering*, meliputi tindakan pemimpin dalam memfasilitasi dan mendorong pengikut; (c) *creating value for the community*, mengacu pada kepedulian pemimpin tanpa pamrih untuk membantu masyarakat; (d) *helping*, yaitu tindakan pemimpin dalam membantu bawahan tumbuh dan sukses termasuk menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap pengembangan dan pertumbuhan pengikut dengan memberikan dukungan; (e) *servanthood*, mengacu pada keinginan pemimpin untuk dikenal oleh pengikut sebagai individu yang mengutamakan pelayanan kepada orang lain; (f) *conceptual skills*, yaitu memiliki pengetahuan yang memadai tentang tugas dan organisasi untuk membantu pengikut secara efektif; (g) *relationship*, yaitu seorang *servant leader* melakukan upaya tulus untuk memahami dan mendukung orang lain, dengan penekanan pada membina hubungan jangka panjang dengan pengikut; (h) *behaving ethically*, pemimpin berinteraksi secara jujur, terbuka, dan adil dengan pengikut; (i) *putting subordinates first*, seorang *servant leader* menggunakan kata-kata dan tindakan dan menjelaskan kepada pengikut bahwa pemenuhan kebutuhan kerja pengikut adalah prioritas utama.



Gambar 1. Model Konseptual Servant Leadership

Sumber: Reddy & Kamesh (2016)

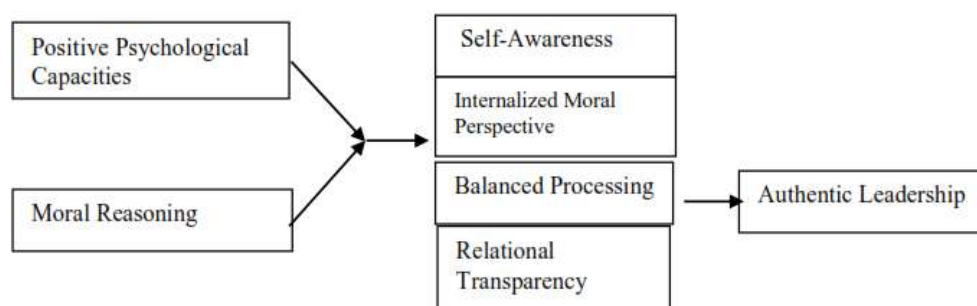
Kemampuan untuk menempatkan prestasi dan bakat diri dalam perspektif yang tepat (Patterson, 2003) penting bagi *servant leadership*. *Servant leader* secara aktif mencari kontribusi orang lain. *Humility* menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin mengutamakan kepentingan pengikut, memfasilitasi kinerja pengikut, dan memberi pengikut dukungan penting. *Authenticity* terkait erat dengan mengekspresikan diri yang sebenarnya dengan cara yang konsisten dengan pikiran

dan perasaan batin (Harter, 2002). Keaslian seorang *servant leader* dimanifestasikan dalam berbagai aspek, seperti melakukan apa yang dijanjikan, visibilitas dalam organisasi, kejujuran (Russell & Stone, 2002), dan kerentanan (Luthans dan Avolio 2003). *Servant leadership* menfokuskan kemampuan diri untuk memahami dan *empathy* pada orang lain dan dari mana orang berasal (George, 2000), dan kemampuan untuk memaafkan kesalahan orang lain dan tidak membawa dendam ke dalam situasi lain, dan penting bagi *servant leader* untuk menciptakan suasana kepercayaan, di mana orang merasa diterima dan tahu tidak akan ditolak (Ferch, 2005). *Providing direction* atau memberikan arahan bertujuan memastikan bahwa orang tahu apa yang diharapkan dari mereka, yang bermanfaat bagi pegawai dan organisasi (Laub, 1999), memberikan tingkat akuntabilitas yang tepat merupakan dimensi penting dari hubungan *interpersonal dyadic* (Ferris, Liden, Munyon, Summer, Basik, & Buckley, 2009). *Stewardship* terkait erat dengan tanggung jawab sosial, loyalitas, dan kerja tim.

Servant leadership terbuka bagi segenap pegawai yang dipimpinnnya untuk berpartisipasi aktif dan kreatif, pemimpin juga membangkitkan motivasi bagi pegawai untuk bekerja giat serta melibatkan hati pegawai dalam misi dan tujuan organisasi. Hasil kajian Liden, Panacico, Meuser, Hu, dan Wayne (2014) menunjukkan bahwa *servant leadership* memengaruhi OCB dan kinerja, baik pada individu maupun tingkat tim. Berdasarkan berbagai kajian literatur dampak *servant leadership* adalah aktualisasi diri, sikap kerja pengikut, kinerja, dan hasil organisasional (Reddy & Kamesh, 2016).

4. *Authentic Leadership* (Kepemimpinan Otentik)

Authentic leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya membangun legitimasi pemimpin melalui hubungan yang jujur dengan pengikut, menghargai masukan pengikut, dan dibangun di atas landasan etika (Avolio, Gardner, & Walumbwa, 2005). *Authentic leadership* terdiri atas empat komponen, yaitu *self-awareness*, *internalized moral perspective*, *balanced processing*, and *relational transparency* (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, dan Peterson, 2008).



Gambar 2. *Authentic leadership* components and process

Sumber: Northouse (2016).

Seorang *authentic leader* menunjukkan kesadaran diri melalui refleksi atas kekuatan, kelemahan, dan nilai-nilai diri sendiri, benar-benar tahu tentang diri

sendiri, menghargai karunia diri, dan mengenali keterbatasan diri. *Authentic leader* juga menampilkan kode moral yang kuat yang ditunjukkan dalam hubungan dan pengambilan keputusan pemimpin. Selain itu, pemimpin otentik seimbang dalam pendekatan dengan bawahan karena pemimpin meminta pendapat dari bawahan dan menghargai pendapat yang berlawanan dan mempertimbangkannya secara adil. Untuk menunjukkan transparansi relasional, *authentic leader* secara terbuka berbagi pemikiran dan keyakinan diri sendiri namun tidak terlalu menampilkan emosi diri kepada pengikut serta menjaga keseimbangan dengan baik.

Authentic leadership dapat meningkatkan perilaku positif dalam organisasi, seperti meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja (Walumbwa *et al.*, 2008; Olaniyan & Hystad, 2016), OCB dan *empowerment* (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, Avolio, 2010; Olaniyan & Hystad, 2016); *engagement* (Joo, Lim, & Kim, 2016); kreativitas dan inovasi pengikut (Müceldili, Turan, & Erdil, 2013). *Authentic leadership* menurunkan perilaku negatif dalam organisasi, seperti dapat menghambat perilaku tidak etis di antara pengikut (Cianci, Hannah, Roberts, & Tsakumis, 2014), mengurangi stres pemimpin, dan meningkatkan keterlibatan kerja pemimpin (Weiss, Razinskas, Backmann, & Hoegl, 2018).

C. Pembahasan

Berbagai lembaga penelitian menggarisbawahi pentingnya etika bagi para pemimpin organisasi. Studi tentang *transformational leadership* (Bass, 1985), *servant leadership* (Greenleaf, 1977) dan *authentic leadership* (Walumbwa *et al.*, 2008) berfokus pada pentingnya etika bagi pemimpin organisasi. Para pemimpin etis mengkomunikasikan pentingnya standar etika dan menggunakan sistem manajemen kinerja untuk meminta pertanggungjawaban pegawai atas perilaku pegawai (Teddy & Kamesh, 2016). Pembahasan berikut adalah menganalisis pendekatan *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *authentic leadership* dari perspektif etis.

Kalangan akademisi berpendapat bahwa pemimpin transformasional dapat berperilaku etis atau tidak etis dan menyebutnya sebagai kepemimpinan transformasional otentik (etis) dan transformasional semu (tidak etis) (Barling *et al.*, 2008). Pemimpin transformasional otentik menekankan moralitas dan pelayanan pada organisasi, sedangkan pemimpin transformasional semu memiliki niat yang tidak sah dan egois (Bass dan Steidlmeier, 1999). Namun, untuk membedakan antara kepemimpinan transformasional semu dan otentik sulit bagi pengikut (Kalshoven *et al.*, 2011), karena keduanya dapat menunjukkan perilaku yang sama tetapi niat para pemimpin dapat bervariasi. Pemimpin transformasional dapat tidak etis jika kekuasaan disalahgunakan (McClelland, 1975), jika tidak ada kesesuaian nilai dengan perilaku (Price, 2003) atau jika motivasinya egois (Bass, 1985). Manipulasi adalah praktik umum yang tidak etis yang dapat merusak konsep kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional yang tidak etis dapat menggunakan karismanya untuk memanipulasi kesetiaan pengikut, sehingga pengikut dapat mengabaikan ciri-ciri negatif pemimpinnya (Legino, 2013). Praktik *transformational*

leadership yang etis dapat meningkatkan standar tanggung jawab moral, misalnya dengan memotivasi pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi kebaikan tim, organisasi, atau komunitas (Muenjohn dan Armstrong, 2008). Secara khusus Bass dan Avolio (1995) menyarankan, sehubungan dengan dimensi *individualized consideration*, pemimpin dapat berkonsentrasi pada perubahan motif pengikut, agar mempertimbangkan kepentingan orang lain di atas kepentingan diri dan juga implikasi moral dan etika dari tindakan dan tujuan pengikut.

Servant leadership diketahui berfokus pada pentingnya etika, karena komponen etis dan fokus pada orang, maka pendekatan kepemimpinan ini dapat mendukung pengembangan iklim etis dalam organisasi. Menurut Kent (2014) perilaku etis *servant leader* tertanam dalam empat prinsip operasional yang memandu pemimpin dalam pengambilan keputusan harian, yaitu (1) melayani orang; (2) membantu orang tumbuh; (3) melatih orang untuk lebih maju; (4) peduli dengan semua orang dalam organisasi. Greenleaf (1977), yang mencetuskan teori *servant leadership* menegaskan bahwa pelayanan kepada pengikut adalah tanggung jawab utama para pemimpin dan esensi *ethical leadership*. Contoh aspek etis *servant leadership* adalah terkait dengan keadilan prosedural dalam organisasi, yaitu difokuskan pada sejauh mana proses dan prosedur organisasi dianggap adil dan konsisten dengan masukan yang memadai dari pengikut (Chung, Jung, Kyle & Petrick, 2010). Contoh praktik tidak etis, terjadi pada praktik *pseudo-servant leadership*, meskipun *servant leader* tidak bergantung pada karisma, risiko manipulasi dimungkinkan berasal dari hubungan timbal balik yang dimotivasi oleh kebutuhan untuk mendapatkan balasan atas tindakan pelayanan pemimpin (Legino, 2013). Yukl (2010) mengidentifikasi perbedaan antara *servant leadership* dengan *ethical leadership*, dengan perhatian utama *servant leader* adalah untuk mengembangkan, memberdayakan, dan melindungi pengikut, sedangkan perhatian utama *ethical leader* adalah bertindak dan membuat keputusan secara etis, termasuk menghargai perilaku etis dan menghukum atau mengkritik perilaku yang tidak etis. *Servant leadership* berfokus pada pengembangan, pemberdayaan, dan kinerja pengikut atau tim, oleh karena itu, lebih memilih tujuan pengikut atau tim daripada organisasi (Graham, 1991), sedangkan *ethical leadership* mempromosikan pemahaman yang berfokus pada kesadaran etis tidak hanya terhadap interaksi dengan pengikut tetapi juga dalam mencapai menuju strategi dan tujuan organisasi (De Hoogh dan Den Hartog, 2008).

Authenticity mengacu pada seluruh integritas diri dan sikap ketulusan (Dion, 2012). Dalam teori, pemimpin otentik harus asli, menyampaikan diri mereka yang benar, moral, dan etis (Cavins, 2019). *Authentic leadership* digambarkan sebagai mengenal diri sendiri dan berperilaku sejalan dengan satu diri sejati (Sparrowe, 2005). Avolio dan Gardner (2005) menyatakan bahwa *authentic leadership* sebagai "konsep akar" yang berarti merupakan fondasi untuk gaya kepemimpinan positif lainnya, seperti pendekatan kepemimpinan *transformational*, *charismatic*, *servant*, dan *spiritual*. Beberapa akademisi menegaskan bahwa *authentic leadership* memiliki komponen etis (Avolio dan Gardner, 2005). Hinojosa *et al.* (2014) mengidentifikasi bahwa *authentic leadership* terkait perilaku positif, tetapi secara empiris berbeda dari

ethical leadership. Salah satu perbedaan utama antara *ethical leader* dengan *authentic leader* adalah bahwa *ethical leader* menggunakan bentuk pendekatan kepemimpinan transaksional, sedangkan *authentic leader* tidak (Kalshoven *et al.*, 2011), sebab *ethical leader* menggunakan mekanisme hukuman dan imbalan, yang tidak seperti pendekatan *authentic leadership*.

Nilai dan etika adalah topik penting bagi para pemimpin organisasi karena kewajiban dan tanggung jawab etis para pemimpin yang membuat keputusan bisnis, tidak hanya mematuhi hukum dan peraturan, seperti peraturan yang terkait dengan kesehatan dan keselamatan kerja, *sexual harassment*, dan lain-lain (Armstrong, 2016). *Transformational leader*, *servant leader*, dan *authentic leader* kemungkinan tidak selalu etis tergantung pada nilai-nilai moral para pemimpin tersebut, karena etika bukanlah fokus utamanya. *Ethical leadership* secara khusus menekankan pada etika dan moralitas; *ethical leader* memastikan bahwa praktik etika dilakukan di seluruh organisasi. *Ethical leader* adalah individu yang adil dan jujur yang menggunakan berbagai bentuk komunikasi, hukuman, dan mekanisme penghargaan untuk mempengaruhi perilaku bawahan yang tidak seperti gaya kepemimpinan lainnya. Oleh karena itu, para akademisi mulai mempertimbangkan *ethical leadership* sebagai gaya kepemimpinan tersendiri dan tidak hanya berfokus pada aspek etika gaya kepemimpinan lainnya (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Den Hartog dan De Hoogh, 2009; Kalshoven *et al.*, 2011; Yukl *et al.*, 2013). Copeland (2016) dalam penelitiannya memberikan bukti bahwa *ethical leadership* adalah prediktor terbesar dari efektivitas pemimpin dibandingkan *transformational* dan *authentic leadership*.

D. Kesimpulan dan Saran

Nilai *ethical leadership* dapat digambarkan melalui tindakan yang adil, jujur, menghargai sesama, humanis, mendorong inisiatif, serta memberikan contoh, dan nilai-nilai tersebut diharapkan oleh pengikut dalam setiap organisasi. Dengan demikian, disarankan bagi *top management* suatu organisasi untuk mengadopsi dan menunjukkan perilaku *ethical leadership*. Mengingat pentingnya topik *ethical leadership*, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami potensi efektivitas kepemimpinan dalam mempromosikan perilaku yang etis di tempat kerja dan mencegah perilaku tidak etis dan menyimpang dalam organisasi. Selain itu, dapat dilakukan studi komparatif untuk menyelidiki dampak *ethical leadership* terhadap perilaku bawahan pada sektor publik dan swasta, karena *ethical leadership* dapat meningkatkan persepsi pengikut tentang karakteristik pekerjaan seperti otonomi dan tugas (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, & Folger, 2010).

Daftar Pustaka

- Avolio, B.J. 2010. *Full Range Leadership Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., May, D.R (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B.J & Bass, B.M. 2002. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Armstrong, A. 2016. Ethical Dimension in Transformational Leadership. *Journal of Business Systems: Governance and Ethics*, 3 (3), 21-38.
- Barling, J., Christie, A., Turner, N. 2008. Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851-861.
- Bass, B.M., Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Bass, B. M. 1998. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1995. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. California, Palo Alto, CA: Mind Garden
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 8, 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, (4), 231- 272.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press; Collier Macmillan.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- 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, 117-134.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York, NY: Harper and Row Publishers.
- Carey, M.R. 1992. Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence. *The Leadership Quarterly*, 3 (3), 217-236.
- Cashman, K. 2003. *Awakening the leader within*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Cavins, A.L. 2019. The ethics of authentic leadership: exposing limitations and refining core variables. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 9 (1), 266-285.
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. 2014. The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25, 581-594.

- Copeland, M.K. 2016. The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on Leader Effectiveness Leader Effectiveness. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*,13(3), 79-97.
- Chung, J.Y., Jung, C.S., Kyle, G.T., & Petrick, J.F. 2010. Justice in the US National Park Service: The antecedents of job satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28 (3),1-15.
- Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H. 2009. Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230.
- De Hoogh, A.H.B dan Den Hartog, D.N. 2008. Ethical and despotic leadership relationships with leaders' social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Dion, M. 2012. Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 4-24.
- Ferch, S. 2005. Servant-leadership, forgiveness, and social justice. *International Journal of Servant-Leadership*, 1 (1), 97-113.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. 2009. Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35 (6), 1379-1403.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Gea, Antonius A. 2014. Integritas personal dan kepemimpinan etis. *Humaniora*, 5 (2), 950-959.
- George, J. M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*,53 (8), 1027-1055.
- George, B., & Sims, P. 2007. *True north: Discover your authentic leadership*. Jossey-Bass.
- Givens, Roger J. 2008. Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (1): 4-24.
- Graham, J.W. 1991. Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Harter, S. 2002. Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, 382-394). New York: Oxford University Press.
- Hinojosa, A.S., McCauley, K.D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W.L. 2014. Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.

- Joo, B., Lim, D. H., & Kim, S. 2016. Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8): 1117-1134.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755.
- Jung, Dong I. & Avolio, Bruce I. 2000. Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (8), 949-964.
- 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.
- Kent, M.K. 2016. *To Server First the Servant Leadership Journey* (Online), (<http://toservefirst.com/definition-of-servant-leadership.html>), diakses pada tanggal 18 Desember 2020.
- Kent, M.K. 2014. *The Ethical Advantage of Servant Leadership* (Online), (<http://www.toservefirst.com/pdfs/>), diakses pada tanggal 21 Desember 2020.
- Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. 1996. Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36.
- Laub, J. 1999. Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty at Florida Atlantic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree*, diunduh dari <https://olagroup.com/Images/mmDocument>, pada tanggal 17 Desember 2020.
- Legino, S. 2013. *Ethics and Servant Leadership*. Technical College (STT PLN), Jakarta, Indonesia, diakses dari <https://sttplnsupriadi.blogspot.com/2013>, pada tanggal 20 Desember 2020.
- Liden, Robert C., Panaccio, A., Meuser, J.D., Hu, J. & Wayne, S.J. 2014. Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., Henderson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. *Authentic leadership development*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Luthans, F. 2002. Positive Organizational Behavior Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-75.
- McClelland, D.C. 1975. *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington.

- 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.
- Mücelandili, B., Turan, H., & Erdil, O. 2013. The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99,673-681.
- Muenjohn, N. and Armstrong, A. 2008. Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factor in transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4 (1).
- Northouse, P.G. 2016. *Leadership: Theory and practice*, 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. 2016. Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología Del Trabajo de Las Organizaciones*, 32(3),163-171.
- Patterson, K. A. 2003. Servant leadership: A theoretical model. *Servant Leadership Research Roundtable*, diunduh dari <https://www.regent.edu/>, pada tanggal 19 Desember 2020.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, Scott B., & Bommer, William H. 1996. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-29.
- 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, 259-78.
- Price, T.L. 2003. The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 67-81.
- Reddy, A.V. & Kamesh, A.V.S. 2016. Integrating Servant Leadership and Ethical Leadership. *Ethical Leadership*, 107-124.
- Reinke, S.J. 2004. Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30.
- Russell, R.F., Stone, G.A. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Shamir, B. 1995. Social distance and charisma: Theoretical notes and exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6,19-47.
- Smith, B., Montagno, R. and Kuzemenko, T. 2004. Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 80-92.
- Sparrowe, R.T. 2005. Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16 (3), 419-439.
- Spears, L.C. 2004. Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 2004 (34), 7-11.

- Stone, A., Russell, R., Patterson, K. 2003. Transformational Versus Servant Leadership-A Difference in Leader Focus. *Servant Leadership Roundtable*, October, 1-15.
- Tracey, J.B. & Hinkin, T.R. 1998. Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? Article Information. *Group & Organization Management*, 23 (3): 220-236.
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. 2011. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *J Bus Psychology*, (26), 249-267.
- Yasir, M & Mohamad, N.A. 2016. Ethics and Morality: Comparing Ethical Leadership with Servant, Authentic and Transformational Leadership Styles. *International Review of Management and Marketing*, 6 (S4), 310-316.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., Prussia, G.E. 2013. An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Yukl, G.A. 2010. *Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Prentice Hall.
- Yukl, G.A. 2002. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. 1998. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. 2011. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Walumbwa, F.O., Wang, Peng., Wang, Hui., Schaubroeck, John., Avolio, Bruce. J. 2010. Psychological Processing Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 1, 89-126.
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. 2018. Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2): 309-321.