



Kepimpinan Strategis: Menciptakan Organisasi Pembelajar dan Organisasi Yang Beretika

Siti Nurul Kholillah^{1*}, Azizah Salzabila², Hesti Kusumaningrum³

¹⁻³ Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

Alamat: Jl. Ir H. Juanda No.95, Ciputat, Kec. Ciputat Tim. Kota Tangerang Selatan, Banten 15412

Korespondensi penulis: salsabilaazizah597@gmail.com*

Abstract *In an increasingly complex and dynamic global landscape, strategic leadership plays a pivotal role in ensuring organizational resilience and sustainable growth. This study seeks to provide a meaningful contribution to the development of leadership strategies aimed at fostering both learning-oriented and ethically grounded organizations. Adopting a literature review approach, the research synthesizes a range of scholarly works to explore in depth the leadership practices that facilitate continuous learning while embedding ethical principles into organizational operations and culture. The analysis reveals that the essence of effective strategic leadership lies in the capacity to navigate rapid changes, exercise authority with wisdom, and cultivate a culture of integrity. Leaders who can anticipate and adapt to environmental shifts, while maintaining transparency and fairness, are better positioned to build trust and commitment within their organizations. Additionally, strategic leadership is found to be instrumental in shaping an environment that nurtures collaboration, stimulates innovation, and incorporates ethical considerations into all levels of decision-making. The findings underscore that leadership strategies must not only address operational and competitive challenges but also prioritize moral responsibility and collective well-being. This dual focus enables organizations to remain agile while preserving their ethical identity, thus strengthening their reputation and long-term sustainability. Ultimately, the study offers practical recommendations for leaders, particularly in the public and educational sectors, to design adaptive organizational systems rooted in ethical values. By integrating learning processes with moral governance, leaders can create a synergistic and sustainable framework that supports both organizational performance and societal trust, ensuring relevance and resilience in the face of continual change.*

Keywords: *Continuous learning, Learning organizations, Organizational change, Organizational ethics, Strategic leadership*

Abstrak. Dalam lanskap global yang semakin kompleks dan dinamis, kepemimpinan strategis memainkan peran penting dalam memastikan ketahanan organisasi dan pertumbuhan berkelanjutan. Studi ini berupaya memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengembangan strategi kepemimpinan yang bertujuan untuk membina organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan berlandaskan etika. Dengan mengadopsi pendekatan tinjauan pustaka, penelitian ini mensintesis berbagai karya ilmiah untuk mengeksplorasi secara mendalam praktik kepemimpinan yang memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan sekaligus menanamkan prinsip-prinsip etika ke dalam operasional dan budaya organisasi. Analisis ini mengungkapkan bahwa esensi kepemimpinan strategis yang efektif terletak pada kapasitas untuk menavigasi perubahan yang cepat, menjalankan wewenang dengan bijaksana, dan menumbuhkan budaya integritas. Para pemimpin yang dapat mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, sekaligus menjaga transparansi dan keadilan, berada pada posisi yang lebih baik untuk membangun kepercayaan dan komitmen dalam organisasi mereka. Selain itu, kepemimpinan strategis terbukti berperan penting dalam membentuk lingkungan yang memupuk kolaborasi, merangsang inovasi, dan mengintegrasikan pertimbangan etika ke dalam semua tingkat pengambilan keputusan. Temuan ini menggarisbawahi bahwa strategi kepemimpinan tidak hanya harus mengatasi tantangan operasional dan kompetitif, tetapi juga memprioritaskan tanggung jawab moral dan kesejahteraan kolektif. Fokus ganda ini memungkinkan organisasi untuk tetap tangkas sekaligus menjaga identitas etisnya, sehingga memperkuat reputasi dan keberlanjutan jangka panjang. Pada akhirnya, studi ini menawarkan rekomendasi praktis bagi para pemimpin, khususnya di sektor publik dan pendidikan, untuk merancang sistem organisasi adaptif yang berakar pada nilai-nilai etika. Dengan mengintegrasikan proses pembelajaran dengan tata kelola moral, para pemimpin dapat menciptakan kerangka kerja yang sinergis dan berkelanjutan yang mendukung kinerja organisasi dan kepercayaan masyarakat, memastikan relevansi dan ketahanan dalam menghadapi perubahan yang berkelanjutan.

Kata kunci: Etika organisasi, Kepemimpinan strategis, Organisasi pembelajar, Pembelajaran berkelanjutan, Perubahan organisasi

1. LATAR BELAKANG

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang sangat pesat, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis. Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis, sosial, maupun teknologi menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan beradaptasi secara cepat dan tepat. Kemampuan untuk bertahan saja tidaklah cukup; organisasi dituntut untuk terus menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan guna mempertahankan daya saing di tengah ketidakpastian.

Salah satu karakteristik utama organisasi unggul di masa kini adalah kemampuannya menjadi learning organization atau organisasi pembelajar. Konsep ini menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan pengembangan kapasitas baik pada tingkat individu maupun kelompok. Dengan menjadi organisasi pembelajar, perusahaan dapat merespons perubahan secara proaktif serta memanfaatkan peluang yang ada untuk memperkuat posisinya di pasar.

Namun, kemampuan belajar dan berinovasi saja tidak menjamin keberhasilan jangka panjang. Nilai-nilai etika perlu diintegrasikan dalam setiap kebijakan, strategi, dan praktik operasional organisasi. Etika berperan penting dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan publik, memperkuat reputasi, serta menjaga integritas organisasi. Tanpa fondasi etika yang kuat, keberhasilan yang diraih dapat bersifat sementara dan rentan terhadap krisis kepercayaan.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan strategis menjadi faktor kunci. Pemimpin yang strategis mampu menyeimbangkan antara kebutuhan untuk berinovasi dan tuntutan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai moral. Kepemimpinan semacam ini dapat menciptakan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan, namun tetap memegang teguh prinsip-prinsip etika.

Dengan demikian, penelitian mengenai peran kepemimpinan strategis dalam membentuk organisasi pembelajar yang berlandaskan etika menjadi relevan dan penting. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan praktik manajemen, khususnya dalam membangun organisasi yang tangguh, inovatif, dan bermoral di tengah tantangan global yang terus berkembang.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan berarti kemampuan atau kekuasaan seseorang untuk memengaruhi individu lain, baik untuk melakukan suatu tindakan ataupun sebaliknya. Ini mencakup

pengaruh terhadap keputusan, sikap, dan perilaku seseorang dalam konteks pekerjaan, organisasi, atau kelompok. Sedangkan strategis menurut istilah merujuk pada sesuatu yang berperan krusial dan berpengaruh dalam mencapai sasaran tertentu, terutama dalam jangka waktu panjang. Hal-hal yang bersifat strategis umumnya direncanakan secara teliti dan berdasarkan analisis yang mendalam, karena pengaruhnya tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga luas dan berjangka panjang. Berarti Kepemimpinan strategis adalah kemampuan mengatur strategi. Manajemen strategi berarti keterampilan dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan utama. Manajemen dapat diartikan sebagai proses mencapai semua tujuan yang telah ditentukan sebelum langkah pertama diambil. Dalam perjalanan tersebut dipenuhi dengan pengawasan agar setiap langkah tetap sesuai dengan strategi yang telah ditentukan. Kegiatan ini disebut manajemen dan pelaksanaannya adalah pengelolaan. (dr.Edi suhardono,S.E., 2024)

Dengan mengetahui kunci-kunci penting untuk menerapkan kehidupan organisasi yang baik, serta memahami dan melaksanakan kegiatan yang dapat meningkatkan kepemimpinan. Pengatasi hambatan juga merupakan tantangan yang harus dihadirkan baik secara sengaja maupun tidak. Dengan mengenali karakteristik organisasi yang terdiri dari berbagai karakter individu yang berbeda, kecerdasan emosional sangat diperlukan untuk mencapai keseimbangan kinerja organisasi. Tujuan utama dari semuanya adalah untuk menghadirkan etika dalam kehidupan organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini disusun melalui pendekatan kajian pustaka, berlandaskan pada sumber-sumber literatur ilmiah seperti buku referensi, jurnal akademik, artikel ilmiah, dan berbagai publikasi relevan lainnya yang membahas kepemimpinan strategis, organisasi pembelajar, serta etika organisasi. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis berbagai pemikiran para ahli guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan strategis dapat membentuk organisasi yang adaptif, etis, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, diharapkan tulisan ini dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis bagi para pemimpin, khususnya di lingkungan lembaga pendidikan dan organisasi publik, dalam membangun budaya organisasi yang belajar dan menjunjung tinggi etika.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran kepemimpinan strategis dalam mengatur, beradaptasi, dan mengatasi. menghadapi semakin tingginya kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan. Yang pertama membahas tentang kita membahas kepemimpinan dan tiga aktivitas saling bergantung, mengembangkan pendamping kompetensi dan menciptakan organisasi pembelajaran, menciptakan organisasi yang etis.

Menyelesaikan Sesuatu: Mengatasi Hambatan dan Menggunakan Kekuasaan

- 1. Mengatasi Hambatan Perubahan** Mengatasi suatu hambatan ini merupakan bagian yang sangat penting dihadapi oleh seseorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki gambaran yang tegas dan mampu menyampaikannya dengan cara yang memotivasi kepada semua anggota organisasi. Sebuah visi yang kuat dapat memberikan petunjuk sekaligus memicu semangat tim dalam menghadapi perubahan. Di samping itu, partisipasi seluruh pihak yang terlibat sangat krusial agar mereka merasa terlibat dalam proses perubahan. Sehingga perubahan ini dapat mengurangi penolakan yang sering timbul akibat ketidakpastian atau ketakutan terhadap hal-hal yang baru. Pemimpin juga perlu memastikan adanya komunikasi yang jelas dan terbuka, menjelaskan alasan di balik perubahan, serta keuntungan jangka panjang yang akan dicapai oleh organisasi dan individu.

Pada hambatan yang bersifat sistemik Perancangan susunan organisasi, pengolahan informasi, dan hubungan pelaporan, serta hal-hal lainnya, sering kali menghalangi pengaliran dan penilaian informasi yang sesuai. Birokrasi yang memiliki banyak tingkatan, beban dokumentasi yang berat, serta aturan dan prosedur yang kaku sering kali dapat "menghalangi" organisasi untuk melakukan perubahan. Maka dari itu salah satu alat terpenting yang dimiliki seorang pemimpin untuk mengatasi hambatan perubahan adalah kekuatan pribadi dan organisasinya. Di satu sisi, pemimpin yang baik harus waspada agar tidak menyalahgunakan kekuasaan. Di sisi lain, kepemimpinan yang sukses membutuhkan penggunaan kekuasaan yang terukur. Kita akan membahas topik itu selanjutnya.

- 2. Penggunaan Kekuasaan yang Efektif**

Kepemimpinan yang berhasil memerlukan penerapan kekuasaan yang tepat dalam menghadapi rintangan yang datang dengan perubahan. Seperti yang pernah diungkapkan dengan nada lucu oleh Mark Twain, "Saya mendukung kemajuan. Namun, saya menolak

perubahan”. Kekuasaan di sini berarti kemampuan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan sesuai kehendaknya. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk memengaruhi tindakan orang lain, mengajak mereka melakukan sesuatu yang tidak akan mereka lakukan, serta menghadapi perlawanan dan konflik yang mungkin timbul. Penggunaan kekuasaan yang tepat adalah kunci untuk mencapai kesuksesan dalam kepemimpinan. Pemimpin yang sukses dapat menggunakan berbagai sumber kekuatan, seringkali dengan menggabungkan semuanya, sesuai dengan kebutuhan situasi, seperti jenis tugas, sifat pribadi bawahan, dan tingkat urgensi masalah. Meskipun persuasi dan membangun kesepakatan seringkali sangat penting, keharusan untuk bertindak juga memiliki peranan besar. Pada suatu saat, mereka yang kurang aktif harus diberi motivasi untuk ikut serta. Peter Georgescu, yang baru saja pensiun dari jabatannya sebagai CEO Young and Rubicam, sebuah perusahaan periklanan dan media yang tergabung dalam WPP Group yang berbasis di Inggris, dengan cerdas (dan humoris) merangkum tantangan seorang pemimpin, “Saya dilengkapi dengan pelindung lutut dan senjata. Saya sering membungkuk dan meminta, tetapi saya juga tidak ragu untuk mengambil tindakan”.

3. Menciptakan Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)

Organisasi belajar atau organisasi pembelajaran adalah suatu gagasan di mana sebuah organisasi dipandang dapat terus menerus menjalani proses pembelajaran mandiri, sehingga organisasi tersebut memiliki kemampuan untuk berpikir dan bertindak secara cepat dalam menanggapi berbagai perubahan yang terjadi. West dan Burnes, memberikan penjelasan yang jelas tentang perbedaan antara pembelajaran dalam organisasi dan organisasi yang belajar. Pembelajaran dalam organisasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi saat pembelajaran tersebut berfokus pada kondisi di dalam dan di luar organisasi. Di sisi lain, organisasi yang belajar adalah kemampuan suatu organisasi untuk menghasilkan, memperoleh, dan mendistribusikan pengetahuan serta perilaku dalam menyongsong pengetahuan dan pandangan baru. (Cahyadi, 2021)

Upaya pembentukan organisasi pembelajaran ini perlu memperhatikan aspek-aspek budaya, strategi, struktur, dan lingkungan dari organisasi yang bersangkutan. Penciptaan organisasi pembelajaran ini harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti budaya, strategi, struktur, dan lingkungan organisasi terkait. (Haryanti, 2006) Lebih lanjut, terdapat delapan ciri yang diperlukan agar sebuah organisasi dapat berhasil bertransformasi menjadi organisasi pembelajaran, yaitu:

1. Tersedianya kesempatan bagi semua anggota dalam organisasi untuk belajar, baik secara formal maupun melalui aktivitas sehari-hari.
2. Rancangan struktur dan budaya organisasi yang mendukung serta mendorong setiap individu untuk belajar, mempertanyakan praktik manajemen yang sudah ada, melakukan eksperimen, dan memberikan kontribusi dengan ide-ide baru yang inovatif.
3. Insentif bagi para manajer yang menerapkan prinsip transparansi dan melibatkan partisipasi dalam setiap tahap pengambilan keputusan.
4. Mengakui potensi kesalahan sebagai bagian integral dari proses pembelajaran.
5. Kesetaraan kesempatan dan hak bagi semua karyawan untuk terlibat dalam kegiatan pembelajaran.
6. Keterbukaan dalam sistem manajemen data dan akuntansi yang dapat diakses oleh para pengguna yang kompeten.
7. Memudarnya batas antar karyawan dan antar departemen, yang memungkinkan terjalinnya komunikasi terbuka dan hubungan pemasok-pelanggan dalam seluruh proses manajemen.
8. Memahami bahwa keputusan dari pemimpin bukanlah jawaban yang final, melainkan lebih kepada sebuah eksperimen yang logis.

Mendirikan Organisasi yang Etis

Etika merupakan suatu sistem nilai individu yang dipakai untuk menentukan apa yang benar atau paling sesuai dalam situasi tertentu; serta menentukan apa yang sejalan dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan diri sendiri. Dalam praktik kehidupan organisasi tidak terdapat ukuran yang pasti mengenai yang benar dan yang salah. Ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya, agama, dan sosial. Pemahaman mengenai benar dan salah itulah yang menjadi dasar pentingnya etika dalam organisasi, yaitu untuk membantu memberikan makna yang sesuai tentang kehidupan organisasi (Triapnita Nana, Tentrem Arin, 2021).

Etika Individu versus Etika Organisasi

Banyak pemimpin melihat etika sebagai masalah pribadi antara karyawan dan nurani masing-masing, sehingga ketika pelanggaran terjadi, sering dianggap sebagai kesalahan individu semata. Sebenarnya, etika memiliki hubungan yang sangat dekat dengan kepemimpinan dan budaya organisasi. Pelanggaran etika di tempat kerja umumnya melibatkan beberapa orang dan mencerminkan nilai, pola tingkah laku, serta sistem yang ada dalam

organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mengembangkan sistem dan pengendalian yang mengarahkan tindakan etis. Moralitas yang baik harus dimulai dari pemimpin sebagai contoh etika yang berdampak pada seluruh organisasi. Berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, banyaknya kasus skandal, dan masalah kualitas hidup menjadikan budaya etika semakin diperhatikan. Tanpa adanya budaya tersebut, organisasi berisiko menghadapi krisis etika yang dapat merugikan secara finansial maupun reputasi.

Contoh pelanggaran signifikan seperti kasus Enron, Tyco, dan Bernie Madoff menunjukkan bahwa kurangnya kepemimpinan etis dapat memiliki konsekuensi yang besar. Organisasi yang bermoral ditandai oleh nilai integritas dan etika yang menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan serta sistem operasional. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pengikat antar fungsi dan kelompok di dalam perusahaan. Walaupun keterkaitan antara kinerja etika dan finansial tidak selalu stabil, penelitian menunjukkan bahwa budaya etika yang kokoh berhubungan positif dengan kesetiaan karyawan, rendahnya angka pergantian, peningkatan motivasi, dan tanggung jawab sosial. Di zaman organisasi yang berfokus pada pengetahuan, etika memiliki peranan krusial dalam menciptakan keunggulan kompetitif karena dapat memperkuat keterhubungan antar karyawan (modal sosial) serta hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan, pemasok, dan instansi pemerintah.

Pendekatan Berbasis Integritas versus Berbasis Kepatuhan dalam Etika Organisasi

Dalam membangun organisasi yang etis, penting untuk memahami keterkaitan antara integritas pribadi dan integritas organisasi. Sebuah organisasi tidak dapat memiliki integritas yang tinggi tanpa adanya anggota yang memegang teguh integritas pribadi, akan tetapi individu tetap memerlukan sistem dukungan organisasi yang jelas agar tidak mudah terjatuh dalam tekanan atau rayuan. Etika organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam merumuskan tujuan, nilai, dan struktur etika yang mendasar.

Lynn Paine dari Harvard mengidentifikasi dua strategi dalam menciptakan etika organisasi, yaitu strategi berbasis kepatuhan dan berbasis integritas. Pendekatan yang berlandaskan kepatuhan bersifat reaktif dan legalistik dengan tujuan mencegah serta menghukum pelanggaran hukum. Di sisi lain, pendekatan yang berlandaskan integritas lebih holistik karena menggabungkan pemahaman hukum dengan tanggung jawab dalam manajemen, yang berfokus pada nilai-nilai fundamental dan etika organisasi. Pendekatan ini memerlukan partisipasi aktif manajer di setiap tingkatan untuk membangun pedoman etika

organisasi dan menggabungkan prinsip-prinsip tersebut ke dalam aktivitas sehari-hari. Etika dalam pendekatan ini menjadi bagian dari budaya organisasi, bukan sekadar peraturan.

Contohnya terlihat pada Texas Instruments, yang menyoroti pentingnya refleksi moral dalam pengambilan keputusan dan mendorong karyawan untuk bertanya jika ada keraguan mengenai etika suatu tindakan. Dengan pendekatan integritas, motivasi bersumber dari komitmen individu dan organisasi terhadap perilaku yang etis, bukan karena ketakutan akan sanksi. Untuk memperkuat integritas suatu organisasi, dibutuhkan empat elemen penting: contoh dari pemimpin, prinsip atau kode etik perusahaan, sistem penghargaan dan penilaian yang mendukung perilaku etis, serta kebijakan dan prosedur yang konsisten. Unsur-unsur ini saling terhubung dan akan efektif hanya jika pemimpin menunjukkan keselarasan antara perkataan dan tindakan. Tanpa contoh ini, semua sistem etika organisasi akan kehilangan kepercayaan.

Teladan Peran

Pemimpin memiliki posisi krusial sebagai panutan dalam organisasi karena setiap tindakan mereka akan diperhatikan dan dicontoh oleh anggota organisasi yang lain. Contoh konkret ditunjukkan oleh Linda Hudson, Presiden General Dynamics, yang menyadari bahwa gaya berpakaian kecilnya pun dipantau oleh karyawannya. Ini mengindikasikan bahwa tingkah laku, sikap, dan nilai yang ditunjukkan oleh pemimpin akan sangat berpengaruh pada budaya organisasi.

Karena itu, pemimpin diharapkan untuk sejalan antara kata-kata dan tindakan, serta menerapkan nilai-nilai etika yang mereka awali. Pemimpin yang tidak percaya atau mengamalkan nilai tersebut tidak akan berhasil sebagai contoh. Keteladanan pemimpin juga mencakup kesediaan untuk memikul tanggung jawab atas kesalahan organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh Dennis Bakke, CEO AES, yang bersama tim manajemennya turut menerima sanksi atas pelanggaran etika meski bukan pelaku langsung. Sikap ini menciptakan kepercayaan dan loyalitas di antara karyawan serta memperkuat budaya etika di dalam organisasi.

Kredo Perusahaan dan Kode Etik

Kredo perusahaan dan aturan etika berperan sebagai panduan krusial bagi organisasi dalam menanamkan nilai-nilai moral kepada pegawainya. Keduanya menentukan norma, kepercayaan, dan pedoman dalam pengambilan keputusan yang membantu karyawan untuk mengidentifikasi dan menghindari tindakan yang tidak etis. Agar efektif, kode etik perlu

disebarluaskan secara menyeluruh kepada semua anggota organisasi. Selain perusahaan besar, usaha kecil juga mengintegrasikan etika melalui pendekatan yang intim, menunjukkan bahwa etika bukan hanya hak milik korporasi besar.

Kode etik juga berfungsi strategis dalam memberikan legitimasi perusahaan di hadapan publik dan pemerintah. Di tingkat internasional, kode etik dipandang sebagai suatu kontrak sosial yang mencerminkan tanggung jawab sosial perusahaan. Secara khusus, kode etik menawarkan empat keuntungan utama: mendukung kolaborasi antarbudaya, menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan, menarik bakat berkualitas tinggi, dan mengurangi risiko perilaku yang merugikan. Berbagai perusahaan saat ini meningkatkan penerapan kode etik, terutama setelah sejumlah skandal korporasi, untuk menegaskan komitmen terhadap etika serta menghindari dampak hukum dan reputasi.

Sistem Penghargaan dan Evaluasi

Sistem penghargaan dan penilaian berperan penting dalam membangun perilaku etis di dalam organisasi. Walaupun seorang pemimpin memiliki integritas yang tinggi, jika sistem penghargaan hanya fokus pada hasil akhir tanpa memperhatikan cara mencapainya, maka hal itu dapat memicu tindakan tidak etis dari karyawan. Kompetisi yang ketat juga meningkatkan risiko perilaku menyimpang ini, seperti contohnya manipulasi data penerimaan universitas dan penipuan uji emisi mobil. Untuk menangani masalah ini, perusahaan-perusahaan seperti Raytheon merancang sistem penilaian kepemimpinan yang mengukur dedikasi terhadap kejujuran, ketaatan terhadap regulasi, keselarasan antara perilaku dan perkataan, serta kemampuan menciptakan kepercayaan. Penilaian etika yang komprehensif memastikan pemimpin tidak hanya memedulikan hasil, tetapi juga cara dan nilai-nilai moral.

Dengan begitu, etika bukan hanya sebatas wacana, melainkan menjadi elemen dalam sistem pengambilan keputusan dan budaya kerja suatu organisasi.

Kebijakan dan Prosedur

Berbagai keadaan yang dihadapi suatu perusahaan menunjukkan pola yang konsisten dan bisa diidentifikasi. Pemimpin biasanya mengelola rutinitas itu dengan merumuskan kebijakan atau prosedur yang perlu diikuti dan dapat diterapkan secara konsisten untuk setiap peristiwa. Panduan semacam ini dapat bermanfaat dalam menetapkan hubungan yang sesuai dengan pelanggan dan penyedia perusahaan. Contohnya, Levi Strauss telah menetapkan 46 pedoman ketat untuk pengadaan global, sedangkan Chemical Bank (bagian dari J.P. Morgan

Chase Bank) memiliki kebijakan yang melarang tinjauan yang menentukan apakah pemasok adalah pelanggan Chemical saat bank memberikan kontrak.

Kebijakan dan prosedur yang dirumuskan dengan cermat mengarahkan perilaku agar semua karyawan terdorong untuk bertindak dengan etika. Akan tetapi, kebijakan ini perlu didukung oleh komunikasi yang efisien, penegakan, dan pengawasan, serta penerapan tata kelola perusahaan yang baik. Selain itu, Undang-Undang Sarbanes-Oxley yang disahkan pada tahun 2002 memberikan perlindungan hukum signifikan bagi karyawan perusahaan publik yang melaporkan tindakan tidak etis atau ilegal (Dess et al., 2019) (Ahmad Musyarofi et al., 2024).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Peran kepemimpinan strategis sangat penting dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan yang terus berkembang. Kepemimpinan strategis tidak hanya dituntut untuk memiliki visi yang kuat, tetapi juga mampu mengatasi hambatan perubahan dan menggunakan kekuasaan secara efektif. Untuk memastikan keberlanjutan dan adaptabilitas organisasi, pemimpin perlu menciptakan organisasi pembelajaran yang mampu berkembang melalui pembelajaran kolektif dan inovasi, serta mendirikan organisasi yang beretika sebagai landasan moral dalam pengambilan keputusan.

Pembentukan organisasi yang etis memerlukan pendekatan berbasis integritas, keteladanan pemimpin, credo dan kode etik yang jelas, sistem penghargaan dan evaluasi yang mendukung perilaku etis, serta kebijakan dan prosedur yang selaras dengan prinsip etika. Semua elemen ini hanya akan efektif apabila didukung oleh komitmen penuh dari seluruh lapisan organisasi, terutama dari para pemimpinnya. Oleh karena itu, saran yang dapat diberikan adalah perlunya penguatan pelatihan kepemimpinan etis, integrasi nilai-nilai etika dalam sistem manajemen, serta evaluasi berkelanjutan terhadap budaya organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad Musyarofi, Salwa, S., Fajariya, U. N., & Kusumaningrum, H. (2024). Kepemimpinan strategis dalam menciptakan organisasi belajar dan organisasi etis. *Harmoni Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(3), 222-230. <https://doi.org/10.62383/hardik.v1i3.462>
- Benu, Y. M. (2006). Studi mengenai learning organization di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya [Tesis, Universitas Airlangga].
- Cahyadi, L. (2021). Memahami learning organization. *Forum Ilmiah*, 18(9), 381-390.

- Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S.-H. (2019). *Strategic management: Texts and cases*. McGraw-Hill.
- Haryanti, A. S. (2006). *Analisis faktor-faktor yang menjadi prediktor organisasi pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan (Studi kasus pada PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta)* [Tesis, Universitas Diponegoro].
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2012). *Building the learning organization*. McGraw-Hill.
- Satari, D., & Komariah, A. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suhardono, E. (2024). *Kepemimpinan strategis*.
- Suradinata, E. (1997). *Pimpinan dan kepemimpinan pemerintah*. Gramedia Pustaka Utama.
- Suryanto. (n.d.). Ketidakpastian dan risiko. <https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/ADBI421102-M1.pdf>
- Swandari. (2003). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja* [Skripsi, Universitas Indonesia].
- Tarigan, R. R. A. (2017). *Kepemimpinan strategi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat* [Skripsi, Universitas Komputer Indonesia].
- Triapnita, N., & Tentrem, A. D. (2021). *Komunikasi organisasi: Teori, inovasi dan etika*.