



Corporate Culture and Ethical Leadership: Tone at the Top

Alfian Lutfi¹, Pasca Pratama², Muhamad Alfaris Siregar³, Dzikri Syaeful Rahman⁴, Ida Farida^{5*}

¹⁻⁵ Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia.

E-mail: alfianlutfi1987@upi.edu¹, pascayaqin19@gmail.com², alfarizhrgr@upi.edu³, dzikrisyaeful18@gmail.com⁴, ida.farida@upi.edu^{5*}

Alamat Kampus: Jl. Dr. Setiabudi No.229, Isola, Kec. Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat 40154

*Korespondensi penulis: ida.farida@upi.edu

Abstract. *This study aims to examine the influence of Tone at the Top on company performance by using a literature review method as its analytical approach. Tone at the Top refers to the attitudes, policies, and values set by organizational leaders in fostering an ethical, transparent, and performance-oriented work culture. In this study, various sources from journals, books, and previous research are analyzed to identify the relationship between top-level leadership and operational effectiveness, employee productivity, as well as corporate sustainability. The literature review findings indicate that leaders who effectively implement a strong Tone at the Top tend to create a positive work environment, enhance employee engagement, and strengthen good corporate governance. Conversely, failure to establish a strong Tone at the Top can contribute to low employee morale, a higher risk of ethical violations, and weakened organizational performance.*

Keywords: *Leadership, Corporate Culture, Ethical Leadership, Tone at the Top*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Tone at the Top* terhadap kinerja perusahaan dan menggunakan metode *literature review* sebagai pendekatan analisis. *Tone at the Top* merujuk pada sikap, kebijakan, dan nilai-nilai yang ditetapkan oleh pemimpin organisasi dalam menciptakan budaya kerja yang etis, transparan, dan berorientasi pada kinerja. Dalam penelitian ini, berbagai sumber literatur dari jurnal, buku, dan penelitian terdahulu dianalisis untuk mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan di tingkat atas dengan efektivitas operasional, produktivitas karyawan, serta keberlanjutan perusahaan. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan *Tone at the Top* dengan baik cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memperkuat tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Sebaliknya, kegagalan dalam membangun *Tone at the Top* yang kuat dapat berkontribusi pada rendahnya moral karyawan, tingginya risiko pelanggaran etika, dan melemahnya kinerja organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan, Budaya Perusahaan, Kepemimpinan Etis, *Tone at the Top*

1. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi, karena kualitas seorang pemimpin sangat menentukan arah dan perkembangan organisasi tersebut. Seorang pemimpin dengan visi yang tajam dan strategi yang terarah mampu menghadapi serta mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi, memungkinkan organisasi untuk tetap berkembang dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Pemimpin visioner tidak hanya menentukan arah jangka panjang organisasi, tetapi juga menyusun strategi yang tepat untuk mewujudkan tujuan tersebut.

Selain itu, kesuksesan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh keterlibatan dan dukungan dari anggota timnya. Pemimpin yang dapat memberikan inspirasi, memotivasi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis akan mampu meningkatkan performa para karyawan, menciptakan kerja sama yang sinergis di dalam organisasi. Sebaliknya, kontribusi dari karyawan yang berkinerja tinggi akan semakin memperkuat posisi kepemimpinan, membangun suasana kerja yang produktif, kreatif, dan mendukung pertumbuhan organisasi. Kemampuan seorang pemimpin dalam menyusun dan menerapkan perubahan juga menjadi elemen penting agar organisasi tetap mampu bersaing di tengah dinamika bisnis yang terus berubah.

Menurut Mintzberg (1973), pemimpin menjalankan beberapa peran penting, di antaranya berinteraksi langsung dengan anggota, menetapkan kebijakan strategis, dan mengelola arus komunikasi internal organisasi. Ketiga peran ini harus dilaksanakan secara optimal pada semua level kepemimpinan, mulai dari manajemen puncak, manajemen menengah, hingga manajemen bawah. Keberhasilan dalam melaksanakan peran-peran tersebut akan sangat memengaruhi keberlangsungan organisasi, baik dalam mempertahankan keberadaannya maupun dalam mencapai visi jangka panjang. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif tidak hanya soal memberi arahan, tetapi juga menciptakan dasar yang kokoh bagi perkembangan dan kesinambungan organisasi.

Dalam konteks bisnis masa kini, budaya organisasi dan kepemimpinan yang berlandaskan etika memegang peranan penting dalam menentukan kesuksesan jangka panjang. Salah satu elemen kunci yang memengaruhi integritas dan nilai-nilai etis dalam organisasi adalah konsep *tone at the top*, yaitu bagaimana pemimpin tertinggi menetapkan standar perilaku, nilai moral, serta etika kerja yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi.

2. KAJIAN TEORITIS

1) Budaya Perusahaan

Hampden-Turner mendefinisikan budaya perusahaan sebagai "pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, atau diciptakan oleh suatu kelompok dalam upayanya menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola ini telah terbukti berhasil sehingga dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami,berpikir, dan merasakan masalah tersebut" (Hampden-Turner, hlm. 12).

Budaya perusahaan merupakan kumpulan keyakinan, kebiasaan, tradisi, dan praktik yang seragam serta bertahan lama, yang dibagikan dan diteruskan oleh karyawan dalam suatu perusahaan (Hai, hlm. 162). Keyakinan yang dibagikan ini menentukan karakteristik fundamental suatu organisasi dan menciptakan sikap yang membedakannya dari organisasi lain (Maloney dan Federle, hlm. 7). Budaya mencerminkan cara karyawan bekerja sama untuk menyelesaikan tugas (Graves, hlm. 30). Selain itu, budaya perusahaan merujuk pada nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan dan cenderung tetap bertahan meskipun terjadi perubahan anggota dalam perusahaan (Kotter dan Heskett, hlm. 4).

Budaya perusahaan memainkan peran penting dalam kesuksesan organisasi. Budaya ini menciptakan lingkungan kerja bagi karyawan. Ketika individu bekerja dalam lingkungan yang mereka anggap memberikan penghargaan dan dukungan, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Lebih jauh lagi, keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada kemampuannya dalam menjalankan tugas-tugas tertentu dengan sangat baik (Maloney dan Federle, hlm. 7).

Budaya perusahaan menentukan bagaimana lingkungan kerja terbentuk serta tugas-tugas yang menjadi keunggulan organisasi. Untuk memahami budaya perusahaan secara menyeluruh, penting juga untuk memahami karakteristiknya. Berikut adalah beberapa karakteristik budaya perusahaan yang paling umum:

- Budaya perusahaan mewakili perilaku yang didorong untuk diikuti oleh karyawan baru (Kotter dan Heskett, hlm. 4).
- Menciptakan norma mengenai perilaku yang dapat diterima (Hai, hlm. 162).
- Memperkuat ide dan perasaan yang sesuai dengan keyakinan perusahaan (Hampden-Turner, hlm. 2).
- Mempengaruhi hubungan eksternal perusahaan serta hubungan internal antar karyawan (Hai, hlm. 162).
- Memiliki dampak yang kuat terhadap individu dan kinerja mereka (Kotter dan Heskett, hlm. 9).
- Mempengaruhi motivasi pekerja dan tujuan mereka (Hai, hlm. 162).
- Perilaku seperti inovasi, pengambilan keputusan, komunikasi, organisasi, pengukuran keberhasilan, dan pemberian penghargaan atas pencapaian dipengaruhi oleh budaya perusahaan (Hai, hlm. 163).

2) Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis merujuk pada perilaku pemimpin yang mencerminkan prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang diakui, baik dalam konteks profesional maupun personal. Awalnya, aspek etika dan moralitas kurang mendapatkan perhatian dalam kajian kepemimpinan berbasis perilaku. Namun, isu-isu moral mulai menjadi fokus dalam studi mengenai kepemimpinan transformasional dan karismatik (Treviño et al., 2003). Riset awal terhadap kepemimpinan transformasional umumnya menggambarkannya sebagai sesuatu yang bernilai positif, bermoral, dan berlandaskan nilai-nilai tertentu. Misalnya, Burns (1978, hlm. 20) mendeskripsikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses di mana pemimpin dan pengikut saling mendorong satu sama lain menuju tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Ia juga menyatakan bahwa bentuk kepemimpinan ini bersifat moral karena meningkatkan standar perilaku dan aspirasi etis bagi kedua belah pihak—baik pemimpin maupun pengikutnya—sehingga memberikan dampak transformasional terhadap keduanya.

Namun demikian, Bass (1985) menyoroti bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional juga bisa disalahgunakan, dan pemimpin dapat menggunakan pengaruh mereka untuk tujuan yang tidak bermoral. Menanggapi hal ini, sejumlah peneliti membedakan antara bentuk kepemimpinan transformasional yang autentik dan yang bersifat pseudo atau palsu (Bass & Steidlmeier, 1999). Perbedaan serupa juga ditemukan dalam kepemimpinan karismatik, di mana ada yang bersifat etis dan tersosialisasi, dan ada pula yang tidak etis dan dipersonalisasi (Howell, 1988; Howell & Shamir, 2005). Pendekatan ini menitikberatkan pada bagaimana pemimpin menggunakan kekuasaan mereka—apakah untuk kepentingan bersama atau demi tujuan pribadi—serta bagaimana moralitas dipertimbangkan dalam sarana maupun tujuan kepemimpinan (De Hoogh & Den Hartog, 2009a).

Sebagai contoh, Bass & Steidlmeier (1999) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional yang sejati memiliki fondasi moral yang kuat dan berorientasi pada pelayanan kolektif, bukan keuntungan pribadi. Sebaliknya, pemimpin pseudo-transformasional sering kali menunjukkan perilaku tidak etis dan lebih mementingkan kepentingan individu daripada kelompok. Temuan dari Barling et al. (2008) mengungkap bahwa pemimpin pseudo-transformasional—yang dicirikan oleh rendahnya pengaruh idealis namun tingginya motivasi inspirasional—berkorelasi dengan meningkatnya rasa takut, kepatuhan berlebihan, rasa tidak aman di tempat kerja, dan ketergantungan pada pemimpin. Sebaliknya, pemimpin transformasional yang autentik—dengan tingkat pengaruh idealis dan motivasi inspirasional

yang tinggi—cenderung menciptakan kondisi kerja yang lebih sehat dan stabil secara psikologis bagi para pengikutnya.

Salah satu tantangan utama dalam membedakan kepemimpinan yang etis dan tidak etis adalah bahwa perilaku eksternal mereka kerap tampak serupa, sehingga menyulitkan pengikut untuk mengetahui niat sebenarnya dari pemimpin. Dasborough dan Ashkanasy (2002) menunjukkan bahwa perilaku manipulatif dari pemimpin pseudo-transformasional bisa saja tidak langsung terlihat. Mereka berpendapat bahwa persepsi pengikut terhadap niat pemimpin memainkan peran penting dalam mengidentifikasi apakah seorang pemimpin bertindak secara autentik atau tidak. Kemampuan seorang pemimpin dalam menyembunyikan niat sebenarnya, serta sensitivitas pengikut dalam menangkap sinyal-sinyal yang muncul, sangat memengaruhi sejauh mana mereka bisa membedakan antara kepemimpinan yang etis dan kepemimpinan yang menyesatkan.

3) **Tone at the Top**

Konsep "tone at the top" secara umum merujuk pada sikap, pernyataan, dan tindakan nyata yang mencerminkan nilai-nilai dari pimpinan tertinggi suatu organisasi. Para pemimpin di level puncak diharapkan menyampaikan prinsip-prinsip yang mereka anut dengan cara yang terbuka dan transparan kepada seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Menurut Deloitte Forensic Center, "tone at the top" merupakan komponen krusial dalam membentuk sistem pengendalian internal dan tata kelola perusahaan yang efektif. Lebih dari itu, konsep ini dianggap sebagai fondasi utama dalam membangun budaya organisasi yang memperkuat rasa percaya dari para pegawai maupun investor.

Hal serupa juga ditekankan dalam laporan PricewaterhouseCoopers, yang menyatakan bahwa *tone at the top* sangat berpengaruh dalam menjaga dan mengembangkan etika bisnis. Dalam jangka panjang, hal ini berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan dan keberlanjutan suatu perusahaan (Staicu, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Ewwelt-Knauer dan rekan-rekannya (2020) mengeksplorasi dampak dari *tone at the top*—yang diukur melalui kebijakan organisasi dan tekanan kinerja—dan *tone at the bottom* terhadap kecenderungan perilaku menyimpang karyawan. Hasil studi mereka menunjukkan bahwa *tone at the top* yang positif memiliki peran lebih kuat dalam menekan tindakan menyimpang di tempat kerja. Artinya, kepemimpinan di tingkat atas yang menunjukkan integritas dan komitmen terhadap nilai-nilai etis akan mendorong terciptanya perilaku positif di seluruh jenjang organisasi. Sebaliknya, pemimpin yang gagal menanamkan nilai etis atau tidak memahami cara membentuk *tone at the top* yang baik, justru berpotensi menciptakan situasi internal yang merugikan organisasi.

Dalam praktiknya, keberhasilan *tone at the top* sangat bergantung pada sejauh mana terdapat konsistensi antara ucapan dan tindakan pemimpin, sebuah prinsip yang dikenal dengan istilah *walk the talk*. Dengan kata lain, nilai-nilai yang disampaikan oleh pimpinan harus benar-benar tercermin dalam perilaku dan keputusan sehari-hari. Ketika terdapat ketidaksesuaian antara pernyataan dengan realitas tindakan, maka akan muncul persepsi hipokrisi.

Mengutip penelitian Engelbrecht (2014) sebagaimana dibahas oleh Priantara, terdapat hubungan erat antara kepercayaan terhadap pemimpin dan tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, kepemimpinan yang beretika turut memperkuat kepercayaan tersebut. Apabila terjadi ketidaksesuaian antara *tone at the top* dan *walk the talk*, maka hal itu dianggap sebagai bentuk kemunafikan (hipokrit) dalam organisasi. Kondisi ini dapat memicu munculnya niat dari karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya sebagai bentuk respons terhadap ketidakselarasan budaya yang dirasakan. Karyawan umumnya akan membandingkan budaya yang dipersepsikan dengan tindakan nyata manajemen dalam menilai keautentikan kepemimpinan. Dalam banyak kasus, pengunduran diri dipilih sebagai bentuk pelepasan diri dari ketidaknyamanan yang ditimbulkan oleh situasi hipokrit tersebut.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *literature review*, yaitu metode yang berfokus pada telaah kritis terhadap berbagai sumber pustaka yang relevan dengan topik pembahasan. Informasi yang dianalisis diperoleh dari jurnal ilmiah, buku akademik, laporan riset, dan publikasi terpercaya lainnya. Pendekatan ini dipilih untuk menggali wawasan teoritis dan empiris secara menyeluruh, sekaligus mengidentifikasi kecenderungan, kesenjangan, dan kontribusi dari studi-studi terdahulu. Proses analisis dilakukan secara sistematis melalui langkah-langkah seleksi, pengelompokan, serta penyusunan kembali informasi, guna merumuskan dasar teori yang solid sebagai landasan dalam menarik kesimpulan penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Peran Pemimpin Dalam Organisasi

Pemimpin memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk arah strategis dan pencapaian tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan yang kuat, organisasi rentan terhadap stagnasi dan kehilangan arah dalam menghadapi perubahan pasar yang dinamis. Yukl (2013) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memberikan pengaruh positif terhadap perilaku, motivasi, dan kinerja anggota tim.

Pemimpin visioner tidak hanya menetapkan arah masa depan, tetapi juga mendorong inovasi dan memfasilitasi proses perubahan. Menurut Kotter (1996), pemimpin yang mampu memimpin perubahan adalah mereka yang tidak hanya memiliki visi, tetapi juga mampu mengomunikasikannya dengan cara yang menginspirasi dan membangun komitmen seluruh anggota organisasi.

Selain itu, pemimpin memiliki peran penting dalam menjaga kohesi tim dan membangun budaya kerja yang kondusif. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa pemimpin berperan sebagai agen sosial yang membentuk norma dan nilai organisasi melalui perilaku, keputusan, dan gaya komunikasi mereka.

Contoh konkret dapat ditemukan dalam kepemimpinan Satya Nadella di Microsoft. Nadella dikenal sebagai pemimpin transformasional yang berhasil mengubah kultur perusahaan menjadi lebih terbuka dan kolaboratif, yang akhirnya mendorong inovasi dan pertumbuhan perusahaan (Harvard Business Review, 2018).

2) Dukungan Dari Bawahan

Keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin, tetapi juga oleh tingkat dukungan yang diberikan oleh para anggota tim. Pemimpin yang mampu menjalin hubungan interpersonal yang kuat akan menciptakan iklim kerja yang harmonis, yang berdampak positif pada produktivitas tim. Yukl (2013) menekankan bahwa efektivitas pemimpin sangat bergantung pada kemampuannya dalam membangun kepercayaan dan memotivasi bawahannya.

Keterlibatan dan kepercayaan antara pemimpin dan anggota tim memungkinkan terciptanya sinergi yang kuat di dalam organisasi. Menurut Goleman (2000), pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dapat mendorong loyalitas dan keterlibatan karyawan dengan lebih efektif.

Sebagai contoh nyata, kepemimpinan Herb Kelleher di Southwest Airlines menunjukkan bagaimana empati dan kedekatan dengan karyawan mampu menghasilkan semangat kerja yang tinggi serta inovasi berkelanjutan dalam industri penerbangan yang kompetitif (Freiberg & Freiberg, 1996).

3) Peran Pemimpin dalam Mengelola Perubahan

Kemampuan seorang pemimpin dalam merancang dan melaksanakan perubahan menjadi elemen vital untuk memastikan organisasi dapat tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang. Dalam konteks ini, pemimpin dituntut untuk tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga mampu mengantisipasi dan memandu transformasi secara proaktif.

Menurut Kotter (1996), pemimpin yang efektif dalam mengelola perubahan adalah mereka yang mampu menciptakan urgensi, membentuk visi yang kuat, serta mengomunikasikan visi tersebut secara efektif kepada seluruh pemangku kepentingan.

Di era digital dan globalisasi, adaptabilitas menjadi kunci utama. Pemimpin perlu menerapkan pendekatan kepemimpinan transformasional yang mendorong perubahan positif melalui inspirasi dan pengaruh visioner (Bass & Riggio, 2006). Pendekatan ini memungkinkan pemimpin membangkitkan semangat dan komitmen anggota organisasi dalam menghadapi disrupti teknologi maupun perubahan perilaku pasar.

Salah satu contoh nyata adalah keberhasilan Netflix di bawah kepemimpinan Reed Hastings. Netflix mampu berevolusi dari layanan penyewaan DVD menjadi platform streaming global karena Hastings memiliki pandangan strategis tentang masa depan industri hiburan digital. Ia tidak hanya mengarahkan perubahan, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif (McCord, 2014). Keberhasilan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan visioner dalam menghadapi perubahan organisasi.

4) Peran Pemimpin dalam Pengelolaan Komunikasi

Dalam organisasi, pemimpin memegang peran sentral sebagai pengelola komunikasi, yang bertanggung jawab memastikan pesan-pesan penting tersampaikan secara efektif kepada seluruh tingkatan manajemen dan karyawan. Komunikasi yang jelas dan terbuka dari pemimpin sangat krusial dalam menciptakan koordinasi yang baik serta membangun kepercayaan antar anggota tim. Menurut Robbins dan Judge (2017), komunikasi yang efektif memungkinkan individu dalam organisasi memahami arah, tujuan, serta peran mereka dalam pencapaian visi bersama.

Pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung strategis antara berbagai divisi, yang memastikan bahwa informasi strategis tidak terdistorsi atau terhambat selama proses penyampaian. Hal ini sejalan dengan pandangan Hackman dan Johnson (2013) yang menyatakan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyampaikan pesan secara tepat waktu dan akurat menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Salah satu contoh implementasi kepemimpinan berbasis komunikasi yang sukses dapat dilihat dari kepemimpinan Satya Nadella di Microsoft. Saat mengambil alih kepemimpinan, Nadella menekankan pentingnya komunikasi lintas divisi dan kolaborasi terbuka untuk mengatasi budaya silo yang sebelumnya menghambat inovasi. Dengan memperkuat komunikasi internal, Nadella berhasil mendorong perubahan budaya kerja dan

mengarahkannya pada pertumbuhan berbasis cloud computing dan layanan digital (George, 2016).

Dengan demikian, pengelolaan komunikasi yang baik oleh seorang pemimpin tidak hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga memperkuat keterlibatan karyawan dalam proses pencapaian tujuan strategis organisasi.

5) **Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan merupakan elemen mendasar dalam membentuk identitas dan karakter suatu organisasi. Pemimpin memiliki peran strategis dalam merancang dan membentuk budaya tersebut melalui nilai, norma, serta perilaku yang mereka tunjukkan. Menurut Schein (2010), pemimpin adalah arsitek utama budaya organisasi karena mereka menetapkan kerangka kerja nilai dan perilaku yang kemudian diadopsi oleh seluruh anggota organisasi.

Kepemimpinan yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan produktivitas. Yukl (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif, bila dikombinasikan dengan kepemimpinan yang inspiratif, mampu meningkatkan loyalitas karyawan dan mendorong pencapaian kinerja tinggi. Pemimpin perlu memastikan bahwa budaya yang dibangun sejalan dengan tujuan strategis dan mendorong keterlibatan seluruh karyawan.

Contoh nyata dari penerapan budaya perusahaan yang kuat terlihat dalam kepemimpinan Tony Hsieh di Zappos. Hsieh berhasil menciptakan atmosfer kerja yang berfokus pada kebahagiaan karyawan dan pelanggan. Budaya tersebut tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan dalam industri e-commerce (Hsieh, 2010).

6) **Tone at the Top**

Konsep *tone at the top* merujuk pada pengaruh dan keteladanan yang ditunjukkan oleh pemimpin puncak dalam menetapkan nilai-nilai, norma etika, dan perilaku yang diharapkan dalam organisasi. Pemimpin yang menunjukkan integritas tinggi akan menciptakan budaya kerja yang etis dan memperkuat kepercayaan dari seluruh anggota organisasi. Menurut Treviño, Brown, dan Hartman (2003), pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk persepsi etika karyawan melalui sikap dan tindakan mereka—yang secara langsung memengaruhi iklim etika organisasi.

Ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan (*walk the talk*), maka standar moral organisasi menjadi lebih kuat. Sims dan Brinkmann (2003) menegaskan

bahwa perilaku pemimpin merupakan komponen inti dalam pembentukan budaya organisasi yang etis, karena tindakan nyata mereka jauh lebih berpengaruh daripada sekadar pernyataan tertulis. Ketidaksesuaian antara kata dan tindakan dapat menurunkan kredibilitas pemimpin dan memicu ketidakpercayaan.

Salah satu contoh penerapan *tone at the top* yang sukses dapat ditemukan pada kepemimpinan Paul Polman di Unilever. Polman menekankan pentingnya keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan integritas sebagai landasan utama operasional bisnis. Melalui program *Sustainable Living Plan*, ia mengarahkan perusahaan untuk tidak hanya fokus pada keuntungan, tetapi juga dampak sosial dan lingkungan. Hal ini sejalan dengan pandangan Brown dan Treviño (2006), yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis menciptakan dampak positif terhadap budaya perusahaan dan reputasi organisasi.

Secara keseluruhan, *tone at the top* yang kuat dan etis membentuk pondasi organisasi yang sehat, di mana integritas menjadi nilai utama dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan bisnis sehari-hari.

7) Solusi untuk Meningkatkan Kepemimpinan yang Efektif

1. Merumuskan Visi yang Jelas dan Inspiratif

Seorang pemimpin harus mampu menyusun visi yang jelas, realistis, dan menginspirasi, sebagai pedoman strategis bagi seluruh anggota organisasi. Visi yang kuat tidak hanya memberikan arah, tetapi juga membangkitkan semangat kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Kouzes dan Posner (2012), pemimpin yang mampu mengomunikasikan visi masa depan dengan antusias akan mendorong keterlibatan dan komitmen tinggi dari para pengikutnya.

2. Membangun Hubungan yang Solid dengan Tim

Kepemimpinan yang efektif dibangun melalui hubungan yang sehat antara atasan dan bawahan. Pemimpin harus menciptakan lingkungan kerja yang suportif, terbuka, dan berbasis kepercayaan. Goleman (2000) menekankan bahwa kecerdasan emosional pemimpin, seperti empati dan kemampuan membina hubungan, sangat berpengaruh dalam menciptakan tim yang solid dan berkinerja tinggi. Hubungan yang baik juga memperkuat loyalitas dan mengurangi turnover karyawan.

3. Mengelola Perubahan Secara Proaktif

Perubahan dalam organisasi adalah keniscayaan, dan pemimpin harus memiliki kapasitas untuk mempersiapkan dan mengarahkan tim menghadapi perubahan tersebut. Transformational leadership sangat relevan dalam konteks ini, karena mendorong inovasi,

adaptabilitas, dan pemberdayaan karyawan. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya melalui visi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, yang membuat mereka lebih siap menghadapi dinamika perubahan.

4. Menegakkan dan Menjalankan Nilai-Nilai Etis (Tone at the Top)

Untuk menciptakan organisasi yang berintegritas, pemimpin harus menjadi contoh nyata dalam perilaku etis dan profesional. Konsep *tone at the top* menggarisbawahi pentingnya konsistensi antara prinsip yang diucapkan dan tindakan nyata pemimpin. Menurut Brown dan Treviño (2006), pemimpin etis menetapkan standar moral tinggi yang kemudian ditiru oleh anggota organisasi. Ketika integritas dijunjung tinggi di tingkat tertinggi organisasi, maka akan terbentuk budaya kerja yang sehat dan bertanggung jawab.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan, kepemimpinan yang efektif tidak sekadar berperan dalam memberikan instruksi, melainkan juga dalam membentuk budaya organisasi, mengelola alur komunikasi, serta memberikan inspirasi kepada anggota tim. Seorang pemimpin yang memiliki arah visi yang kuat serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan akan lebih tangguh dalam menghadapi berbagai tantangan dan mampu mengarahkan organisasi menuju keberhasilan. Hubungan yang baik dan dukungan dari bawahan menjadi elemen penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif. Di samping itu, komunikasi yang jujur dan terbuka, disertai budaya kerja yang positif, turut memperkuat inovasi serta loyalitas dari anggota tim. Salah satu elemen penting dalam praktik kepemimpinan adalah *tone at the top*, yaitu peran pemimpin dalam menetapkan nilai-nilai dan prinsip etika yang membentuk karakter organisasi. Dengan mengintegrasikan visi strategis, kemampuan komunikasi yang efektif, dan kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai moral, sebuah organisasi tidak hanya mampu mencapai tujuan jangka pendek, tetapi juga dapat menjamin keberlanjutan dan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

DAFTAR REFERENSI

- Alkhadra, W. A., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2023). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: A test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 737–760. <https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2022-0167>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Brenner, S. N., & Molander, E. W. (1977). Is the ethics of business changing? *Harvard Business Review*, 55, 57–71.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Buechsenschuetz, T. C. (2018). *Ethical leadership and its influence on organizational culture and employee behavior* (Doctoral dissertation, Universidade NOVA de Lisboa). ProQuest Dissertations & Theses.
- Cole, N., & Leadership Network. (2010). *Church 3.0: Upgrades for the future of the church* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). (n.d.). *Mengenal Tone of The Top sebagai Alat Pengendalian Internal*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. [https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn-bukittinggi/baca-artikel/13904/Mengenal-Tone-of-The-Top-sebagai-Alat-Pengendalian-Internal.html](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn/bukittinggi/baca-artikel/13904/Mengenal-Tone-of-The-Top-sebagai-Alat-Pengendalian-Internal.html)
- Ewelt-Knauer, C., Schwering, A., & Winkelmann, S. (2022). Doing good by doing bad: How tone at the top and tone at the bottom impact performance-improving noncompliant behavior. *Journal of Business Ethics*, 175, 609–624. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04641-1>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 3–26. <https://doi.org/10.1257/089533003321166005>
- Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. Business Plus.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge* (5th ed.). Wiley.
- Lail, B., MacGregor, J., & Stuebs, M. (2015). The influence of regulatory approach on tone at the top. *Journal of Business Ethics*, 126, 25–37. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1992-8>
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31–41.
- Miller, K. I., Redding, W. C., & Lentz, G. H. (2012). The influence of leadership on organizational communication. *Journal of Business Communication*, 49(4), 357–365. <https://doi.org/10.1177/0021943612437795>
- Muktamar, B. A. (2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Journal of Islamic Management and Business*, 4(1), 14–26.

- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2022). Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: An empirical study in social enterprises. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04983-z>
- Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Ethical leadership and corporate social responsibility: The role of organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 58(1–3), 123–136.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1–5.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.