

KEPEMIMPINAN BERETIKA DAN KINERJA ORGANISASI: STUDI KASUS INDOMIE DI TAIWAN DAN HONG KONG

Oleh:
Alexander Joseph Ibnu Wibowo
Universitas Prasetiya Mulya

Abstract: Ethical leadership has emerged as a concept that played a significant part in promoting organizational performance. Based on this background, the purpose of this study is to critically examine the case of withdrawal of circulation of Indomie instant noodles in Taiwan and Hong Kong. As one of the issues of business ethics in global business, critical analyzes will be viewed from the perspective of ethical leadership. Specifically, this case study will use the findings of previous studies by designing a theoretical model, called Integrated Ethical Leadership Model (IEL Model). This model is able to identify the antecedents and consequences of ethical leadership, as well as their implications for organizational performance. This study is expected to be followed up with a quantitative empirical study to test the accuracy of theoretical models that have been designed.

Keywords: Business Ethics, Ethical Leadership, Global Business, Case Study, Indonesia

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dewasa ini banyak diperbincangkan pentingnya etika bisnis dalam konteks perdagangan bebas di level global, termasuk di kawasan Asia dan ASEAN (*ASEAN Economic Community*). Berbagai kasus bisnis global telah memberikan banyak pelajaran berharga bagi praktisi dan akademisi bisnis akan pentingnya aspek etika dalam berbisnis, seperti kasus Enron, Worldcom, Firestone, dan Indomie di Taiwan. Di dalam negeri, kita juga pernah mendengar kasus terkait etika bisnis, seperti kasus iklan Talkmania - Telkomsel dan obat nyamuk merek HIT.

Kasus mie instan merek Indomie merupakan salah satu kasus etika bisnis yang ramai diperbincangkan beberapa waktu lalu. Mengingat kasus ini melibatkan aspek etika bisnis perusahaan Indonesia di level global, sangat menarik untuk menelaah kembali secara kritis kasus ini dan menjadikannya sebagai bahan pembelajaran berharga, baik bagi praktisi bisnis maupun kalangan akademisi (peneliti).

Oleh karena itu, studi ini akan menelaah secara kritis salah satu isu etika bisnis global, yaitu pelarangan peredaran mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong. Seperti diketahui, Indomie merupakan merek mie instan yang dimiliki oleh perusahaan mie instan terkemuka di Indonesia, yaitu Indofood. Secara spesifik, telaah akan lebih banyak dilihat dari perspektif kepemimpinan beretika (*ethical leadership*). Kepemimpinan beretika digunakan sebagai landasan analisis mengingat

konsep ini relatif banyak dikaji dan menjadi pusat perhatian banyak peneliti etika bisnis di dunia.

Perumusan Masalah

Secara khusus, studi ini mengkaji 6 (enam) permasalahan utama yaitu: (1) apakah pemerintah (otoritas) di Indonesia dan pemimpin perusahaan Indofood telah menunjukkan kepemimpinan beretika atau tidak dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong?; (2) apakah pemerintah (otoritas) dan pemimpin perusahaan di Taiwan dan Hong Kong telah menunjukkan kepemimpinan beretika atau tidak dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong?; (3) apa saja faktor yang kemungkinan mempengaruhi tumbuhnya kepemimpinan beretika dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong?; (4) apa saja dampak yang kemungkinan ditimbulkan dari kurangnya (lemahnya) kepemimpinan beretika dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong?; (5) bagaimana peranan iklim etis (*ethical climate*) dan kode etik (*code of ethics*) dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong?; dan (6) bagaimana dampak kepemimpinan beretika terhadap kinerja organisasional dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, ada 6 (enam) tujuan utama studi ini yaitu: (1) untuk mengetahui apakah pemerintah (otoritas) di Indonesia dan pemimpin perusahaan Indofood telah menunjukkan kepemimpinan beretika atau tidak dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong; (2) untuk mengetahui apakah pemerintah (otoritas) dan pemimpin perusahaan di Taiwan dan Hong Kong telah menunjukkan kepemimpinan beretika atau tidak dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong; (3) untuk mengetahui apa saja faktor yang kemungkinan mempengaruhi tumbuhnya kepemimpinan beretika dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong; (4) untuk mengetahui apa saja dampak yang kemungkinan ditimbulkan dari kurangnya (lemahnya) kepemimpinan beretika dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong; (5) untuk mengetahui peranan iklim etis (*ethical climate*) dan kode etik (*code ethics*) dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong; dan (6) untuk mengetahui dampak kepemimpinan beretika terhadap kinerja organisasional dalam kasus penjualan mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong.

LANDASAN TEORITIS

Kasus Penarikan Peredaran Indomie di Taiwan dan Hong Kong

Dalam makalah ini, kasus mie instan Indomie digunakan sebagai materi atau bahan analisis. Secara keseluruhan, materi kasus Indomie ini diperoleh dari <http://pelangiinggita.blogspot.co.id>. Secara ringkas, kasus ini bermula dari adanya penarikan peredaran atau larangan beredarnya mie instan merek Indomie di Taiwan oleh pemerintah Taiwan. Pemerintah Taiwan menyebutkan bahwa kebijakan penarikan atau pelarangan ini disebabkan oleh adanya kandungan bahan pengawet yang berbahaya bagi manusia dalam mie instan merek Indomie. Disebutkan bahwa

zat yang terkandung dalam Indomie adalah *methyl parahydroxybenzoate* dan *benzoic acid* (asam benzoat). Kedua zat tersebut biasanya hanya boleh digunakan untuk membuat kosmetik. Pada Jumat (8 Oktober 2010), pihak Taiwan telah memutuskan untuk menarik semua jenis produk Indomie dari peredaran. Demikian pula, di Hong Kong, dua supermarket terkenal juga untuk sementara waktu tidak memasarkan produk dari Indomie.

Praktisi kosmetik menjelaskan bahwa kedua zat yang terkandung dalam Indomie ini merupakan bahan pengawet yang mampu membuat produk tidak cepat membusuk dan tahan lama. Zat berbahaya ini umumnya dikenal dengan nama *nipagin*. Dalam pemakaian untuk produk kosmetik, pemakaian *nipagin* dibatasi maksimal 0,15 persen. Ketua Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM) membenarkan tentang adanya zat berbahaya bagi manusia dalam kasus Indomie ini. Dijelaskan bahwa Indomie mengandung *nipagin*, yang ternyata juga terkandung dalam kecap yang ada di dalam kemasan Indomie. Namun, Ketua BPOM menjelaskan bahwa kadar kimia yang terkandung dalam Indomie masih dalam batas wajar dan aman untuk dikonsumsi. Diungkapkan juga bahwa batas ketetapan aman untuk mengonsumsi *nipagin* yaitu 250 mg per kilogram untuk mie instan. Melebihi batas tersebut akan berbahaya bagi tubuh, yang bisa mengakibatkan muntah-muntah dan sangat berisiko terkena penyakit kanker.

Ketua BPOM menyampaikan juga bahwa Indonesia merupakan anggota *Codex Alimentarius Commission*. Menurutnya, sebenarnya produk mie instan Indomie sudah mengacu pada persyaratan internasional tentang regulasi mutu, gizi, dan keamanan produk pangan. Masalahnya, Taiwan bukanlah anggota *Codex Alimentarius Commission*, sehingga produk Indomie ditolak beredar di Taiwan dan Hong Kong. Ketua BPOM menyampaikan bahwa produk Indomie yang dipasarkan di Taiwan seharusnya untuk dikonsumsi di Indonesia. Mengingat standar di antara Indonesia dan Taiwan berbeda, muncullah kasus Indomie ini.

Banyak pihak memberikan berbagai analisis tentang kasus Indomie ini. Ada yang berpendapat bahwa kasus ini tidak lebih dari persaingan bisnis semata. Disebutkan bahwa produsen mie instan lokal asal Taiwan mengalami kerugian karena tidak mampu bersaing dengan Indomie akibat harga Indomie di pasar Taiwan dijual dengan harga lebih murah (Rp1.500 per bungkus) dibandingkan harga mie instan produk Taiwan sendiri (Rp5.000 per bungkus). Selain itu, Indomie juga dianggap memiliki keunggulan lain, seperti menawarkan berbagai varian rasa kepada konsumen. Demikian pula, banyak TKI Indonesia di Taiwan menjadi konsumen favorit Indomie karena harganya murah dan sudah familiar dengan merek Indomie.

Analisis lain mempertanyakan alasan pemerintah Taiwan tidak membahas produk Indomie dan tidak melarang produk ini masuk pasar Taiwan sedari awal. Sikap pemerintah Taiwan dipertanyakan karena mengklaim produk Indomie berbahaya untuk dikonsumsi pada saat produk ini sudah banyak diminati konsumen di Taiwan. Pemerintah Taiwan dianggap melakukan pelanggaran etika dalam persaingan bisnis. Kebijakan pemerintah Taiwan ini dianggap sebagai cara yang bisa berdampak buruk bagi perdagangan global. Oleh karena itu, analisis menyarankan agar pihak perindustrian Taiwan tidak serta merta menyatakan bahwa produk Indomie berbahaya untuk dikonsumsi. Jika ingin melindungi produsen mie instan

lokal Taiwan, maka pemerintah Taiwan sebenarnya bisa membuat perjanjian dan kesepakatan yang lebih ketat sebelum proses ekspor-impor dilakukan.

Merespon tuduhan pemerintah Taiwan, pihak PT Indofood selaku produsen Indomie menyatakan bahwa produk mereka telah lolos uji laboratorium dengan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Indofood juga menyatakan bahwa produk Indomie telah diterima dengan baik oleh konsumen Indonesia selama berpuluh-puluh tahun. Menurutnya, Indomie dinyatakan lulus uji kelayakan untuk dikonsumsi setelah melalui serangkaian tes, baik yang diselenggarakan oleh badan kesehatan nasional maupun internasional yang sudah memiliki standardisasi tersendiri terhadap penggunaan bahan kimia dalam makanan.

Kepemimpinan Beretika

Banyak studi yang telah membuktikan peran penting etika dalam bisnis. Konsep etika banyak memperoleh perhatian kalangan akademisi maupun praktisi bisnis, terutama konsep kepemimpinan beretika (*ethical leadership*). Secara khusus, konsep kepemimpinan beretika banyak mendapat sorotan mengingat perannya yang signifikan dalam pengelolaan sebuah organisasi bisnis. Beberapa peneliti yang telah mengkaji konsep kepemimpinan beretika dalam beragam organisasi bisnis di antaranya: Avey et al. (2011), Chughtai et al. (2015), Chughtai (2015), de Lara (2014), Engelbrecht et al. (2014), Engelbrecht et al. (2015), Kim et al. (2011), Lu et al. (2014), Mahsud et al. (2010), Palanski et al. (2014), Ruiz-Palomino et al. (2013), Ruiz-Palomino et al. (2014), Tumasjan et al. (2011), Walumbwa et al. (2012), Weng (2014), Yang (2014), dan Zheng et al. (2011). Beberapa penelitian, misalnya, berhasil menemukan bahwa perilaku kepemimpinan beretika dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Toor dan Ofori, 2009), kemauan untuk melaporkan permasalahan kepada atasan (Chughtai et al., 2014), dan mendorong peningkatan kinerja (Piccolo et al., 2010; Walumbwa et al., 2011; dalam Chughtai, 2015: 93).

Kepemimpinan beretika dianggap penting bagi kinerja karena mampu mendorong interaksi efektif di antara pimpinan dan bawahan dengan menekankan pada perilaku beretika di tempat kerja (Engelbrecht et al., 2015: 2-3). Kepemimpinan seperti ini melibatkan karyawan dalam prosedur pengambilan keputusan, serta mendukung kesejahteraan dan pengembangan karyawan (Zhu, May, dan Avolio, 2004; dalam Engelbrecht et al., 2015: 3). Pemimpin seperti ini cenderung pemimpin yang bisa dipercaya karena perilaku kredibilitas yang dimiliki. Pemimpin beretika dipersepsikan sebagai individu yang jujur, peduli, dan berprinsip (Brown dan Trevino, 2006; dalam Engelbrecht et al., 2015: 3). Pemimpin beretika juga memiliki keberanian untuk mengubah intensi moral mereka ke dalam perilaku beretika (Zhu et al., 2004; dalam Engelbrecht et al., 2015: 3). Secara spesifik, kepemimpinan beretika melibatkan adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang memperlihatkan perhatian pada kesejahteraan bawahan, serta membangun hubungan berbasis kepercayaan dengan para bawahannya (Brown et al, 2006; dalam Chughtai, 2015: 92).

Kepemimpinan beretika (*ethical leadership*) didefinisikan sebagai:

“the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement and

decision making” (Brown et al., 2005; dalam Chughtai 2015: 93); *“the behavior of appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships”* (Yang, 2014: 514).

Dimensi moral merupakan ciri-ciri kepribadian pemimpin beretika. Pemimpin beretika adalah seorang yang adil, jujur, dan terpercaya. Pemimpin seperti ini membuat keputusan secara seimbang dan adil, serta peduli dengan keadaan dan kesejahteraan bawahannya dan berperilaku etis, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional mereka. Secara spesifik, mereka proaktif mencoba mengubah pengikut mereka dengan memodelkan perilaku beretika, merancang standar etika yang jelas, dan menggunakan *rewards and punishment* untuk meyakinkan bahwa standar-standar tersebut diikuti (Chughtai 2015: 93).

Anteseden Kepemimpinan Beretika

Kontribusi penting konstruk kepemimpinan beretika (*ethical leadership*) bisa dipahami secara lebih jelas dan sistematis jika kita bisa mengidentifikasi anteseden (penyebab) dan konsekuensi (akibat) yang ditimbulkan oleh konstruk ini. Pemahaman semakin lengkap jika kita bisa mengidentifikasi peranan faktor organisasional (praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia) dan kaitannya dengan kinerja organisasional.

Berdasarkan telaah atas beberapa studi sebelumnya, setidaknya ada tiga dimensi atau konstruk yang bisa mempengaruhi tumbuhnya kepemimpinan beretika dari seorang pimpinan puncak atau supervisor di sebuah organisasi bisnis. Ketiga konstruk tersebut yaitu integritas perilaku (Engelbrecht et al., 2015), alasan moral (Tumasjan et al., 2011), dan jarak sosial (Tumasjan et al., 2011). Artinya, semakin berintegritas pemimpin organisasi, semakin berkembang juga kepemimpinan beretika di dalam organisasi tersebut. Demikian pula, semakin tinggi moralitas pemimpin organisasi, semakin bertumbuh pula kepemimpinan beretika di dalam organisasi tadi.

Konsekuensi Kepemimpinan Beretika

Berbagai studi sebelumnya berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan beretika terhadap setidaknya 17 konstruk lain. Ketujuh belas konstruk tersebut adalah: perilaku etis (Avey et al., 2011; Lu et al., 2014; de Lara et al., 2014), intensi berperilaku etis (Ajzen et al., 1980; dalam Choo et al., 2004), iklim etis (Lu et al., 2014), *self-efficacy* (Chughtai, 2015), otonomi pekerjaan (Chughtai, 2015), sifat kehati-hatian (Walumbwa et al., 2012), perilaku yang berorientasi hubungan (Mahsud et al., 2010), kualitas pertukaran pemimpin-anggota (Mahsud et al., 2010; Tumasjan et al., 2011), hubungan pelanggan atau Guanxi (Zheng et al., 2011; Weng, 2014), intensi untuk keluar/tinggal (Ruiz-Palomino et al., 2013), kepuasan kerja (Palanski et al., 2014; Yang, 2014; Ruiz-Palomino et al., 2013; Kim et al., 2011), kesejahteraan karyawan (Yang, 2014), kemauan untuk melaporkan permasalahan (Kim et al., 2011), kemauan untuk merekomendasikan organisasi (Ruiz-Palomino et al., 2013), kepercayaan terhadap organisasi (Chughtai et al., 2015; Engelbrecht et al., 2015; Engelbrecht et al., 2014), komitmen afektif (Ruiz-Palomino et al., 2013; Kim et al., 2011), dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan (Engelbrecht et al., 2015).

Iklm Etis dan Kode Etik Organisasi

Menurut Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella, dan Shani (2015), iklim etis dalam sebuah organisasi bisa bersifat egoistik (*egoistic*), penuh kebaikan (*benevolent*), dan berprinsip (*principled*). Ditemukan bahwa praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia (misalnya: kemampuan/motivasi dan peluang yang berorientasi etis) terbukti mempengaruhi iklim etis dalam organisasi. Dalam studi ini, keberlangsungan korporasi juga ditemukan berperan signifikan sebagai variabel moderator. Iklim etis dalam organisasi (lingkungan yang beretika) juga ditemukan menentukan perilaku etis (Lu et al., 2014), komitmen terhadap organisasi (Mulki et al., 2006), kepuasan kerja karyawan (Mulki et al., 2006), dan kinerja organisasi (Weeks et al., 2006).

Iklim etis (*ethical climate*) mengacu pada persepsi tenaga penjual terhadap standar etika yang direfleksikan di dalam praktik, prosedur, norma, dan nilai-nilai organisasi (Babin, Boles, dan Robin, 2000; Schwepker, 2001; dalam Mulki et al., 2006). Konsumen yang percaya bahwa seorang tenaga penjual bekerja di dalam sebuah organisasi dengan iklim etika tinggi, misalnya, akan melihat tenaga penjual tadi etis dan kredibel.

Dalam studinya terhadap tenaga staf penjualan B2B di Amerika Serikat dan Meksiko, Weeks, Loe, Chonko, Martinez, dan Wakefield (2006) menemukan bahwa iklim etis berdampak pada komitmen karyawan terhadap kualitas kerja mereka dan komitmen mereka terhadap organisasi. Namun demikian, iklim etis tidak secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Iklim etis mempengaruhi kinerja organisasi secara tidak langsung, yaitu melalui perantara komitmen karyawan terhadap kualitas kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Selanjutnya, dalam survei terhadap sejumlah tenaga staf penjualan di perusahaan farmasi global Amerika Serikat, Mulki, Jaramillo, dan Locander (2006) menegaskan bahwa iklim etis di sebuah perusahaan menentukan kepercayaan terhadap atasan, kepuasan kerja karyawan, dan komitmen karyawan pada organisasi. Kepuasan kerja karyawan dan iklim etis bisa mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Selanjutnya, komitmen pada organisasi, kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap atasan bisa berimplikasi pada intensi (niat) karyawan tersebut untuk keluar. Sebagai tambahan, studi Hough, Green, dan Plumlee (2015) menegaskan dampak lingkungan etis terhadap kepercayaan.

Studi Lu dan Lin (2014) terhadap karyawan yang bekerja di *Taiwan International Ports Corporation* (TIPC) di Taiwan membuktikan dampak iklim etis terhadap perilaku etis. Secara spesifik, iklim etis mencakup 4 (empat) komponen yaitu: peraturan dan kebijakan, kebebasan, standar profesional dan hukum, dan kepedulian. Lalu, perilaku etis ini bisa bersifat normatif dan yuridis.

Di lain pihak, kebijakan formal etika, seperti kode etik (*code of ethics*) ditemukan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Ruiz-Palomino et al., 2013) dan kemauan karyawan untuk merekomendasikan organisasi (Ruiz-Palomino et al., 2013). Dalam konteks hubungan antara perusahaan bank di Spanyol dengan karyawan mereka, Ruiz-Palomino et al. (2013) menemukan bahwa budaya etis yang ada dalam organisasi bank bisa mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, komitmen afektif karyawan, intensi karyawan untuk tinggal (tidak keluar), dan kemauan karyawan untuk merekomendasikan bank tempat bekerja. Studi Ruiz-Palomino et al. (2013) menyebutkan juga bahwa budaya etis terdiri dari empat komponen, yaitu

kepemimpinan beretika manajemen puncak, kepemimpinan beretika supervisor, perilaku beretika kelompok (misalnya membuang-buang waktu kerja, *harassment*, dan menipu), dan kebijakan formal tentang etika (misalnya: kode etik dan pelatihan etika).

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Beretika terhadap Kinerja Organisasi

Secara umum, belum ditemukan studi yang menemukan dampak langsung kepemimpinan beretika terhadap kinerja organisasi. Berbagai studi sebelumnya biasanya menemukan pengaruh tidak langsung kepemimpinan beretika terhadap kinerja organisasi. Beberapa studi sebelumnya menemukan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan beretika terhadap berbagai konstruk, seperti: perilaku beretika (Avey, Palanski, dan Walumbwa, 2011; Lu dan Lin, 2014; de Lara dan Sua rez-Acosta, 2014), *self-efficacy* (Chughtai, 2015), sifat kehati-hatian (Walumbwa, Morrison, dan Christensen, 2012), hubungan pelanggan atau Guanxi (Weng, 2014; Zheng, Wang, dan Li, 2011), intensi karyawan untuk tetap tinggal (Ruiz-Palomino, Martinez-Canas, dan Fontrodona, 2013), dan komitmen afektif (Ruiz-Palomino et al., 2013; Kim dan Brymer, 2011). Selanjutnya, beberapa studi lain berhasil menemukan bahwa ada enam konstruk di atas, yaitu: perilaku beretika (Andrew et al., 2015), *self-efficacy* (Lin et al., 2012), sifat kehati-hatian (Walumbwa et al., 2012), hubungan pelanggan atau Guanxi (Weng, 2014), intensi karyawan untuk keluar/tinggal (Kim et al., 2011), dan komitmen organisasi (Weeks et al., 2006) terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi.

Model Kepemimpinan Beretika yang Terpadu

Secara sistematis, hasil telaah terhadap literatur sebelumnya seperti diuraikan di atas dirangkum dalam sebuah model teoritis yang terpadu. Model ini dinamakan Model Kepemimpinan Beretika yang Terpadu (*Integrated Ethical Leadership Model*) atau *IEL Model*. Secara umum, *IEL Model* berusaha mengidentifikasi berbagai konstruk yang mempengaruhi kepemimpinan beretika. Selain itu, model ini menjelaskan berbagai konstruk yang bisa dipengaruhi oleh kepemimpinan beretika. Model ini juga menjelaskan dengan baik kaitan antara kepemimpinan beretika dengan berbagai faktor organisasional (praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia) dan kinerja organisasional. Jadi, model ini mampu mengidentifikasi kemungkinan anteseden (penyebab) dan akibat (konsekuensi) kepemimpinan beretika, serta implikasinya bagi kinerja organisasi.

Melalui *AEL Model*, kepemimpinan beretika terlihat memiliki pengaruh besar terhadap berbagai macam aspek dalam organisasi, seperti: perilaku etis, intensi berperilaku etis, iklim etis, *self-efficacy*, otonomi pekerjaan, sifat kehati-hatian, perilaku yang berorientasi hubungan, hubungan pelanggan (Guanxi), intensi karyawan untuk tidak keluar (pindah), kepuasan kerja, kesejahteraan karyawan, kemauan karyawan untuk melaporkan permasalahan, kemauan untuk merekomendasikan perusahaan, kepercayaan dan komitmen afektif terhadap organisasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. *AEL Model* juga menegaskan bahwa kepemimpinan beretika memiliki peran signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi secara tidak langsung. Selengkapnya,

Model Kepemimpinan Beretika yang Terpadu (*IEL Model*) bisa dilihat pada Gambar 1.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan metode studi kasus dengan melakukan telaah kritis terhadap kasus Indomie di Taiwan dan Hong Kong. Secara spesifik, kasus yang dianalisis adalah kebijakan pemerintah (otoritas) dan perusahaan Taiwan dan Hong Kong yang telah menarik peredaran mie instan merek Indomie di Taiwan dan Hong Kong. Kasus di atas akan ditelaah secara kritis dari perspektif kepemimpinan beretika (*ethical leadership*). Berbagai literatur tentang etika bisnis di jurnal-jurnal internasional terkemuka dan terkini akan dipergunakan sebagai landasan utama analisis. Sejumlah artikel jurnal ilmiah internasional diperoleh dari database jurnal ilmiah internasional, seperti Proquest, Ebsco, Emerald Insight, dan Scencedirect.

Secara bertahap, kajian diawali dengan mengidentifikasi definisi kepemimpinan beretika dari literatur jurnal sebelumnya. Selanjutnya, dilakukan telaah literatur untuk mengidentifikasi berbagai anteseden (penyebab) dan akibat (konsekuensi) kepemimpinan beretika, termasuk faktor-faktor organisasional atau praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia, seperti iklim etis dan kode etik organisasi. Akhirnya, berbagai konstruk yang dibahas di atas ditelaah kaitannya dengan menambahkan konstruk kinerja organisasi dalam sebuah desain model komprehensif, yang dinamakan Model Kepemimpinan Beretika yang Terpadu (*Integrated Ethical Leadership Model*) atau *IEL Model*.

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Seperti telah diuraikan sebelumnya, berbagai studi telah membuktikan secara empiris peran penting etika dalam sebuah organisasi. Secara khusus, makalah ini juga akan mengkaji secara kritis kasus penarikan peredaran mie instan Indomie di Taiwan dan Hong Kong dari perspektif etika bisnis, khususnya kepemimpinan beretika (*ethical leadership*). Seperti diuraikan dalam bagian sebelumnya, ada 4 (empat) pihak atau organisasi yang terkait dengan kasus Indomie ini, yaitu: (i) Indofood; (ii) otoritas (pemerintah) Indonesia diwakili BPOM; (iii) perusahaan penjual Indomie di Taiwan dan Hong Kong; dan (iv) otoritas (pemerintah) Taiwan. Untuk itu, analisis menyeluruh atas kasus ini semestinya mencakup keempat organisasi di atas. Namun, studi ini hanya akan menelaah kasus ini secara mendalam terhadap satu organisasi saja, yakni Indofood, selaku produsen mie instan merek Indomie.

Kebijakan otoritas (pemerintah) Taiwan dan perusahaan di Taiwan dan Hong Kong yang secara sepihak menarik peredaran semua jenis produk Indomie (tidak hanya mie instan semata) pada tanggal 8 Oktober 2010 tentu berdampak langsung pada penurunan kinerja Indofood. Kinerja keuangan Indofood pasti mengalami penurunan akibat menurunnya penjualan dan profit perusahaan, serta nilai perusahaan akibat citra buruk perusahaan lewat kasus ini. Jika ditelaah menggunakan *AEL Model*, maka kita bisa mengidentifikasi beberapa kemungkinan penyebab menurunnya kinerja tadi, yaitu: (i) perilaku tidak etis yang dilakukan oleh Indofood; (ii) lemahnya *self-efficacy* Indofood; (iii) ketidakhati-hatian Indofood; (iv) lemahnya hubungan Indofood dengan pelanggan (*Guanxi*) di Taiwan dan Hong Kong; (v) lemahnya komitmen afektif karyawan Indofood terhadap perusahaan; dan

(vi) belum tumbuhnya iklim beretika (etis) di dalam perusahaan Indofood. Secara sistematis, kasus Indomie ini akan dianalisis dengan menelaah dan menelusuri satu per satu dari lima penyebab potensial penurunan kinerja Indofood seperti yang telah diuraikan di atas.

Dalam kasus ini, perilaku tidak etis bisa menjadi salah satu penyebab potensial menurunnya kinerja Indofood. Seperti telah dipaparkan di bagian awal, dalam kasus ini Indofood dinilai telah melakukan tindakan tidak beretika oleh otoritas (pemerintah) Taiwan dan perusahaan di Taiwan dan Hong Kong. Pihak Taiwan dan Hong Kong berargumen bahwa ada kandungan bahan pengawet yang berbahaya bagi manusia dalam Indomie, yaitu *methyl parahydroxybenzoate* dan *benzoic acid* (asam benzoate). Implikasinya, otoritas (pemerintah) Taiwan dan perusahaan di Taiwan dan Hong Kong meresponnya dengan mengeluarkan kebijakan menarik atau melarang peredaran merek Indomie di pasar Taiwan dan Hong Kong. Jika memang benar demikian, perilaku tidak etis yang dilakukan oleh Indofood ini kemungkinan bisa disebabkan oleh: lemahnya iklim etis dalam organisasi Indofood (misal, tumbuhnya iklim egoistis); adanya intensi (niat) yang kuat untuk berperilaku tidak etis; atau lemahnya kepemimpinan beretika di dalam organisasi Indofood.

Meskipun lemahnya *self-efficacy* bisa menjadi penyebab menurunnya kinerja organisasi, tetapi Indofood diduga tidak mengalami permasalahan dengan *self-efficacy*. Sebagai perusahaan mie instan terbesar dan terkemuka di Indonesia, Indofood tentu memiliki kemampuan, kekuatan, dan potensi diri yang tidak diragukan. Namun demikian, permasalahan bisa muncul saat keyakinan atas kemampuan, kekuatan, dan potensi diri ini menjadi berlebihan, sehingga menimbulkan sikap ketidakhati-hatian (*conscientiousness*). Dalam kasus ini, bisa jadi faktor ketidakhati-hatian Indofood menjadi salah satu penyebab potensial menurunnya kinerja Indofood terkait kasus ini. Ketidakhati-hatian ini terlihat dari sikap Indofood yang terkesan mengabaikan dan meremehkan kebijakan kandungan kimia makanan yang berlaku di Taiwan dan Hong Kong.

Sikap yang terkesan mengabaikan atau meremehkan kebijakan kadar kimia makanan yang berlaku di Taiwan dan Hong Kong bisa dilihat dari pernyataan pembelaan diri pihak Indofood. Indofood menyebutkan bahwa produk Indomie telah lolos uji laboratorium dan telah diterima dengan baik oleh konsumen Indonesia selama berpuluh-puluh tahun. Pernyataan ini sebenarnya menegaskan bahwa Indofood seolah-olah melupakan signifikansi bahwa produk Indomie ini akan dipasarkan di negara lain yang memiliki kebijakan berbeda. Sikap yang terkesan mengabaikan ini juga terlihat dari penjelasan BPOM bahwa kadar kimia dalam Indomie masih dalam batas wajar dan aman untuk dikonsumsi dan sudah sesuai persyaratan internasional (*Codex Alimentarius Commission*). Pernyataan ini mengesankan bahwa kekeliruan dilakukan oleh otoritas (pemerintah) Taiwan yang tidak menjadi anggota *Codex Alimentarius Commission*. Artinya, argumentasi BPOM ini sebenarnya semakin mengaburkan proses pencarian solusi atas kasus ini karena argumentasi tersebut melebar ke mana-mana dengan melibatkan lembaga lain dengan tidak melibatkan dan menghormati (bahkan terkesan menyalahkan/memojokkan) kebijakan dan pihak Taiwan dan Hong Kong. Jika uraian di atas benar demikian, maka bisa jadi sikap ketidakhati-hatian Indofood ini disebabkan oleh lemahnya kepemimpinan beretika di dalam organisasi Indofood.

Selain faktor ketidakhati-hatian, lemahnya hubungan antara Indofood dengan pemerintah dan mitra bisnis (perusahaan) di Taiwan dan Hong Kong diduga menjadi penyebab potensial menurunnya kinerja Indofood terkait kasus ini. Lemahnya hubungan bisa dilihat dari kualitas hubungan yang tidak kuat, seperti kurang atau tidak adanya kepercayaan, komitmen, dan kepuasan dalam hubungan. Ikatan hubungan yang tidak kuat memperbesar peluang terjadinya miskomunikasi dan kesalahpahaman. Diduga lemahnya kualitas hubungan ini menyebabkan otoritas (pemerintah) Taiwan dan perusahaan di Taiwan dan Hong Kong menarik peredaran semua produk Indomie secara sepihak dan tiba-tiba. Jika argumentasi di atas benar demikian, maka bisa jadi lemahnya hubungan tadi disebabkan oleh lemahnya kepemimpinan beretika di dalam organisasi Indofood.

Pernyataan pengakuan Ketua Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM) selaku lembaga resmi pemerintah Indonesia yang membenarkan adanya zat berbahaya *nipagin* dalam Indomie, termasuk dalam kecap Indomie, sebenarnya telah memperlihatkan tingkah laku dan cara hubungan antar-institusi yang tepat. Namun demikian, pihak pemerintah melalui BPOM dan juga Indofood sebaiknya menindaklanjuti dengan melakukan komunikasi, penguatan, dan pengambilan keputusan yang berlangsung dua arah dengan pihak otoritas pemerintah Taiwan dan perusahaan di Taiwan dan Hong Kong. Meskipun terkesan berat dan sia-sia, tindakan ini penting dilakukan untuk membuka peluang terciptanya hubungan yang lebih baik dan saling menguntungkan antar-pebisnis dan antar-pemerintah di masa datang atau dalam jangka panjang.

Lemahnya komitmen afektif karyawan Indofood terhadap perusahaan bisa menjadi penyebab menurunnya kinerja organisasi, tetapi Indofood diduga tidak mengalami permasalahan dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sebagai perusahaan mie instan terbesar dan terkemuka di Indonesia, Indofood semestinya memiliki karyawan dan pimpinan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan. Namun, jika memang ada masalah dengan komitmen karyawan, maka bisa jadi masalah ini disebabkan oleh lemahnya kepemimpinan beretika di dalam organisasi Indofood. Akhirnya, iklim atau lingkungan yang beretika (etis) yang belum berkembang di dalam organisasi bisa menyebabkan menurunnya kinerja organisasi. Iklim yang bersifat egoistis, misalnya, bisa menjadi penyebab menurunnya kinerja Indofood terkait kasus ini. Sebaliknya, jika iklim yang penuh kebaikan tumbuh di dalam perusahaan, maka kinerja Indofood juga akan meningkat karena mungkin bisa terhindar dari kasus ini.

Namun demikian, adanya perbedaan kebijakan mengenai kadar atau kandungan zat kimia yang bisa ditoleransi di Indonesia dan Taiwan atau Hong Kong sebenarnya memunculkan pertanyaan kritis lanjutan: Apakah bisa diartikan bahwa pemerintah dan perusahaan di Taiwan dan Hong Kong lebih memperlihatkan kepemimpinan beretika dalam konteks melindungi konsumen di Taiwan dan Hong Kong?; Apakah pemerintah dan perusahaan di Taiwan dan Hong Kong memiliki rasa tanggung jawab moral dan integritas yang lebih tinggi karena tidak mau mengambil risiko membiarkan konsumen terkena penyakit kanker?; Lalu, apa gunanya menjadi anggota *Codex Alimentarius Commission* jika standar kadar kimia makanan yang dikenakan bersifat minimalis, yang terkesan mengabaikan risiko konsumen terkena kanker?; Bukankan lebih baik tidak menjadi anggota *Codex*

Alimentarius Commision, tetapi menerapkan standar tinggi atas kadar kimia makanan demi melindungi konsumen dari risiko kanker?

Untuk itu, semua pihak terkait (otoritas pemerintah Taiwan dan perusahaan di Taiwan dan Hong Kong, serta otoritas pemerintah Indonesia/BPOM dan Indofood) perlu membangun dan menumbuhkan kepemimpinan beretika untuk menyelesaikan kasus ini. Setiap pihak semestinya memperlihatkan dimensi moral dalam kepribadian mereka sebagai pemimpin beretika. Mereka semua mesti bersikap adil, jujur, bisa dipercaya, dan berperilaku etis, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional. Semua pihak terkait sebenarnya bisa bekerja sama secara proaktif untuk merancang standar etika bisnis yang jelas, dan menggunakan *rewards and punishment* untuk meyakinkan bahwa standar-standar tersebut diikuti.

Sebagai sebuah perusahaan atau produsen mie instan terkemuka, Indofood perlu menumbuhkan model kepemimpinan beretika di dalam perusahaan. Model kepemimpinan seperti ini bisa dipercaya karena berperilaku kredibel, jujur, peduli, dan berprinsip, serta memiliki keberanian untuk mengubah intensi moral karyawan ke dalam perilaku beretika. Secara spesifik, kepemimpinan beretika melibatkan adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang memperlihatkan perhatian pada kesejahteraan bawahan, serta membangun hubungan berbasis kepercayaan dengan bawahan. Model kepemimpinan ini diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, serta kemauan karyawan tersebut untuk melaporkan permasalahan mereka kepada atasan. Melalui cara ini, diharapkan sebagian besar permasalahan krusial di dalam perusahaan bisa dicarikan penyelesaiannya. Melalui kepemimpinan beretika, diharapkan mampu mendorong interaksi efektif di antara pimpinan dan bawahan dengan menekankan pada perilaku etis di tempat kerja. Untuk itu, karyawan Indofood perlu dilibatkan dalam prosedur pengambilan keputusan serta ada dukungan atasan terhadap kesejahteraan dan pengembangan karyawan.

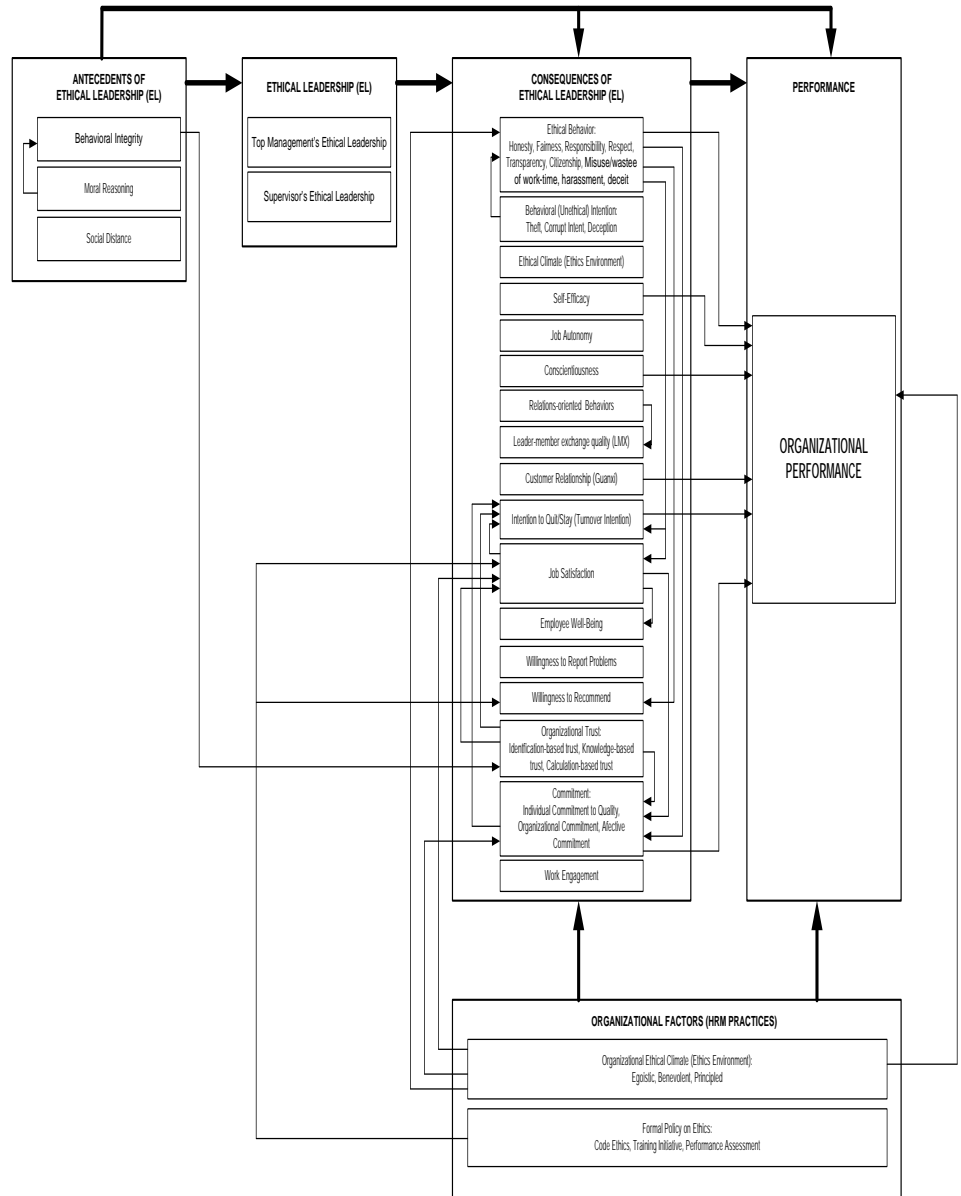
Untuk mendorong tumbuhnya kepemimpinan beretika, diperlukan pimpinan puncak atau supervisor di Indofood yang memiliki perilaku berintegritas dan moral yang baik, serta memiliki jarak sosial yang dekat dengan bawahan. Selanjutnya, tumbuhnya kepemimpinan beretika di Indofood diharapkan bisa meningkatkan banyak hal, seperti: perilaku etis, intensi berperilaku etis, iklim etis, *self-efficacy*, otonomi pekerjaan, sifat kehati-hatian, perilaku yang berorientasi hubungan, hubungan pelanggan (Guanxi), intensi karyawan untuk tidak keluar (pindah), kepuasan kerja, kesejahteraan karyawan, kemauan karyawan untuk melaporkan permasalahan, kemauan untuk merekomendasikan perusahaan, kepercayaan dan komitmen afektif terhadap organisasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

KESIMPULAN

Kasus penarikan peredaran mie instan Indomie di Taiwan dan Hong Kong menegaskan pentingnya setiap pemimpin organisasi untuk memperlihatkan kepemimpinan beretika dalam berbisnis. Semua pihak yang terlibat dalam kasus Indomie, baik otoritas terkait (pemerintah) dan perusahaan di Taiwan dan Hong Kong, serta otoritas terkait (pemerintah) Indonesia dan Indofood, belum mempertontonkan tingkah laku atau tindakan dan hubungan antar-individu/institusi yang tepat. Semua pihak belum mendorong perilaku positif melalui komunikasi, penguatan, dan pengambilan keputusan yang berlangsung dua arah, bukan sepihak.

Untuk itu, diperlukan pemimpin yang memiliki integritas dan moral tinggi untuk menumbuhkan kepemimpinan beretika di dalam sebuah organisasi.

Melalui *AEL Model*, kepemimpinan beretika terlihat memiliki pengaruh besar terhadap berbagai macam aspek dalam organisasi, seperti: perilaku etis, intensi berperilaku etis, iklim etis, *self-efficacy*, otonomi pekerjaan, sifat kehati-hatian, perilaku yang berorientasi hubungan, hubungan pelanggan (*Guanxi*), intensi karyawan untuk tidak keluar (pindah), kepuasan kerja, kesejahteraan karyawan, kemauan karyawan untuk melaporkan permasalahan, kemauan untuk merekomendasikan perusahaan, kepercayaan dan komitmen afektif terhadap organisasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. *AEL Model* juga menegaskan bahwa kepemimpinan beretika memiliki peran signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi secara tidak langsung. Selanjutnya, diharapkan *AEL Model* bisa ditindaklanjuti dengan studi empiris untuk memastikan akurasi model teoritis ini.



Gambar 1. Model Kepemimpinan Beretika yang Terpadu (IEL Model)

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, S.A. dan León-Cázares, F. (2015), "Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico", *EconoQuantum*, Vol. 12 No. 2, pp. 71-92.
- Avey, J.B., Palanski, M.E., dan Walumbwa, F.O. (2011), "When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, No. 4, pp. 573-582.
- Choo, H.J., Chung, J-E., dan Pysarchik, D.T. (2004), "Antecedents to new food product purchasing behavior among innovator groups in India", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 5/6, pp. 608-625.
- Chughtai, A. (2015), "Creating safer workplaces: The role of ethical leadership", *Safety Science*, Vol. 73, pp. 92-98.
- Chughtai, A., Byrne, M., dan Flood, B. (2015), "Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor", *Journal of Business Ethics* (2015) 128:653-663.
- de Lara, P.Z-M., dan Sua ´rez-Acosta, M.A. (2014), "Employees' Reactions to Peers' Unfair Treatment by Supervisors: The Role of Ethical Leadership", *Journal of Business Ethics*, (2014) 122:537-549
- Engelbrecht, A.S, Heine, G., dan Mahembe, B. (2014). "The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study", *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, Vol. 40 No. 1, pp. 1-9.
- Engelbrecht, A.S., Heine, G., dan Mahembe, B. (2015), "The influence of integrity and ethical leadership on trust in the leader", *Management Dynamics Volume*, Vol. 24 No. 1, pp. 2-10.
- Guerci, M, Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., dan Shani, A.B.R. (2015), "The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 126, pp. 325-342.
- Hough, C., Green, K., dan Plumlee, G. (2015), "Impact of Ethics Environment and Organizational Trust on Employee Engagement", *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, Vol. 18 No. 3, pp. 45-62.
- Kim, W.G. dan Brymer, R.A. (2011), "The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, pp. 1020- 1026.
- Lin, C-P., Baruch, Y. dan Shih, W-C. (2012), "Corporate Social Responsibility and Team Performance: The Mediating Role of Team Efficacy and Team Self-Esteem", *Journal of Business Ethics*, Vol. 108 No. 2, pp. 167-180.
- Lu, C-S. dan Lin, C-C. (2014), "The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context", *Journal of Business Ethics*, Vol. 124, pp. 209-223.
- Mahsud, R., Yukl, G., dan Prussia, G. (2010), "Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 6, pp. 561-577.

- Mulki, J.P., Jaramillo, F. dan Locander, W.B. (2006), "Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, No. 1 (Winter, 2006), pp. 19-26.
- Palanski, M., Avey, J.B. dan Jiraporn, N. (2014), "The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process", *Journal of Business Ethics*, Vol. 121, pp. 135-146.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.N., dan Folger, R. (2010), "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 2/3, pp. 259-278.
- Ruiz-Palomino, P. dan Martinez-Canas, R. (2014), "Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, Vol. 120, pp. 95-108.
- Ruiz-Palomino, P., Martinez-Canas, R. dan Fontrodona, J. (2013), "Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, pp. 173-188.
- Toor, S.R. dan Ofori, G. (2009), "Ethical leadership: examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes and organizational culture", *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, pp. 533-547 .
- Tumasjan, A., Strobel, M. dan Welpe, I. (2011), "Ethical Leadership Evaluations After Moral Transgression: Social Distance Makes the Difference", *Journal of Business Ethics*, Vol. 99, pp. 609-622.
- Walumbwa, F.O., Morrison, E.W. dan Christensen, A.L. (2012), "Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice", *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, pp. 953-964.
- Weeks, W.A., Loe, T.W., Chonko, L.B., Martinez, C.R. dan Wakefield, K. (2006), "Cognitive Moral Development and the Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on the Search for Sales Force Excellence: A Cross-Cultural Study", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 205-217.
- Weng, L-C. (2014), "Improving Employee Job Performance through Ethical Leadership and "Guanxi": The Moderation Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi Differentiation", *Asia Pacific Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 321-345.
- Yang, C. (2014), "Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture", *Journal of Business Ethics*, Vol. 123, pp. 513-525.
- Zheng, Q, Wang, M. dan Li, Z. (2011), "Rethinking ethical leadership, social capital and customer relationship", *Journal of Management Development*, Vol. 30 No. 7/8, pp. 663-674.

