

Jurnal Ilmiah Sosial

Caritas Pro Serviam

ASMI SANTA MARIA YOGYAKARTA

Edisi XXXI November 2015

ISSN : 1410-4547

<http://asmistmaria.ac.id/wp/jurnal-charitas-pro-serviam/>

Jurnal Ilmiah Sosial **Caritas Pro Serviam** diterbitkan enam bulan sekali sebagai media publikasi hasil penelitian dan hasil pemikiran para dosen ASMI Santa Maria Yogyakarta. Redaksi juga mengundang para penulis, dosen, guru, praktisi dan professional lain untuk mengisi tulisan di Jurnal ini sebagai wacana pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebijakan, implementasi kebijakan, praktik dan seni.

DEWAN REDAKSI

Penanggungjawab :

Sr. M. Vincentine OSF, S.Pd., M.M.

Direktur ASMI Santa Maria Yogyakarta

Penyunting Ahli :

Dr. R. Kunjana Rahardi, M.Hum.

Universitas Sanatha Dharma Yogyakarta

Penyunting Bahasa :

Kristina Wasiyati, S.Pd. M.Hum.

Penyunting Pelaksana :

Drs. Z. Bambang Darmadi, M.M.

Indri Erkaningrum Fl., SE. M.Si.

Lukas Dwiantara SIP, M.Si.

Drs. Yohannes Suraja, M.Si. M.M.

Drs. De Santo Yohanes, MM

Yohanes Maryono, SS. M.Hum. M.T.

Ch. Kurnia Dyah Marhaeni, S.Sos. M.M.

Redaktur :

Drs. Yohannes Suraja, M.Si. M.M.

Desain dan Tata Letak :

Agustinus Iryanto Bowo Prasetyo, S.Kom.

Produksi :

F. Isbeki Raharjo

Administrasi dan Sirkulasi :

N. Nunung Dwiatma Adhiarta

SALAM REDAKSI

Puji syukur kami haturkan kepada Tuhan yang berkenan melimpahkan berkat-Nya sehingga kami dapat memroses penerbitan Jurnal Ilmiah Sosial **Caritas Pro Serviam** Edisi XXXI November 2015 ini hingga selesai. Terima kasih kami sampaikan kepada para penulis yang telah mengirimkan karya ilmiah untuk penerbitan ini dan memperbaikinya kembali sesuai catatan editor. Terima kasih pula kepada para editor yang berkenan membaca dan memberi catatan perbaikan untuk penyempurnaan setiap tulisan.

Macam-macam topik tulisan sesuai perhatian, minat, permasalahan sosial yang dilihat penulis masih mewarnai isi jurnal ini. Ini baru sebagian kecil dari permasalahan sosial yang ada di sekitar kita. Permasalahan yang menggelitik penulis untuk mengenal atau bahkan menelitinya lebih mendalam. 7 (tujuh) tulisan dalam edisi ini merupakan hasil penelitian, dan 3 (tiga) tulisan lainnya merupakan kajian permasalahan yang mendorong penulis berpikir mencari solusi teoritis, yang semuanya dapat menjadi dasar solusi praktis dan dasar pengembangan kebijakan dan praktik kehidupan untuk kemajuan sosial, ekonomi, organisasi, kantor, dan pendidikan.

Pemikiran kecil atas berbagai masalah sosial ini kiranya dapat menjadi nyala lilin yang bermanfaat sebagai alat penerang pula. Semoga.

Salam,

Redaksi CPS

DAFTAR ISI

Salam Redaksi	iii
Daftar Isi	iv
Analisis Isi Media Tulisan Mengenai Perguruan Tinggi pada Harian Kompas dan Kedaulatan Rakyat <i>Nurdewi Wijayanti</i>	1
Permasalahan dalam Tata Persuratan Bahasa Indonesia : Studi Kasus pada Tata Persuratan di Kantor Kelurahan Keparakan, Yogyakarta <i>Rumsari Hadi Sumarto</i>	17
Pelatihan Karyawan Baru di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia – Jakarta <i>Theresia Liliana dan Dwiatmodjo Budi Setyarto</i>	36
Ketaatan Penggunaan Aturan Bahasa Indonesia dan Kesempurnaan Bahasa Indonesia : Analisis Terhadap Laporan Kuliah Kerja Lapangan Mahasiswa ASMI Santa Maria Yogyakarta <i>FX. Indrojiono</i>	48
Kepemimpinan Etis Dalam Organisasi: Analisis Terhadap Kepemimpinan CEO Johnson & Johnson <i>Ignasius Triyana</i>	62
<i>Positioning</i> Museum Benteng Vredeborg Yogyakarta <i>Yulius Pribadi</i>	81
Pragmatism And Progressivism Underlying English Education in Secretary Vocational Higher Education <i>Kristina Wasiyati</i>	98
<i>Billing System</i> Pembayaran Pajak Secara Online <i>Petrus Sutono</i>	110
<i>Job Description</i> untuk Kelancaran Tugas Organisasi dan Evaluasi Kinerja Pegawai <i>Subiyantoro</i>	118
Menumbuhkan Kesadaran Bela Negara pada Generasi Muda <i>Mateus Susanto</i>	132

KEPEMIMPINAN ETIS DALAM ORGANISASI: ANALISIS TERHADAP KEPEMIMPINAN CEO JOHNSON & JOHNSON

Ignasius Triyana

Abstract

Ethical leadership is an approach of the leader to influence the followers by values. The leader's values need to be understood by all of the followers. The role of the leader is directing the behavior of the followers toward the set goals. Leader serves the role model for the followers. An ethical leader is a person who has right values and strong characters. In organization, the values and culture are linked. Organization culture is derived from values. The action and behavior of leader determine the relationship between followers and leader. The followers will trust the leader when their leader acts consistently. An ethical leader is the person who walks the talk. Alex Gorsky as a CEO of Johnson & Johnson has the values that are useful for the followers and also for the corporate. The values believed by Gorsky are derived from "Our Credo" - a corporate culture statement. From the statement, the values of the leader can be found i.e. the values of services, quality, people dignity, and efficiency. Gorsky's integrity impacts to the trust of the employees and finally to the performance. It can be concluded that the leadership qualities of Gorsky are a mission driven, a approachable person, and a mentor. As an ethical leader, Gorsky can manage Johnson & Johnson to a successful global corporate.

Keywords: Ethical, leader, trust, performance

A. Pendahuluan

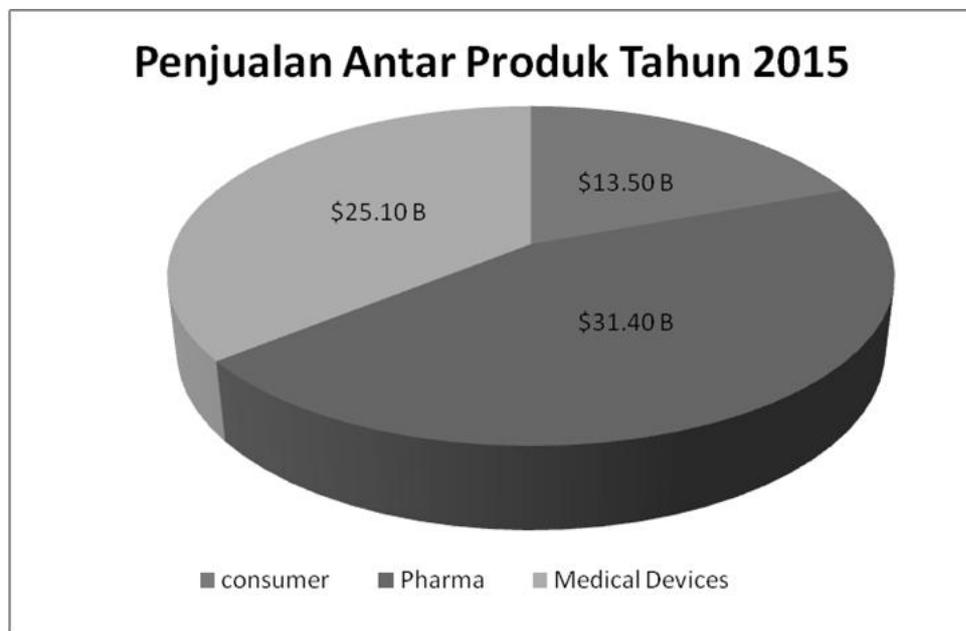
Johnson & Johnson merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produk-produk kesehatan yang didirikan tahun 1886 oleh tiga bersaudara yaitu Robert Wood Johnson, James Wood Johnson, dan Edward Mead Johnson di New Brunswick, New Jersey, U.S. Awalnya perusahaan ini memperkenalkan metode penanganan modern mengenai antiseptik terhadap luka. Hingga saat ini produk yang dihasilkan John-

son & Johnson dikelompokkan ke dalam tiga kategori yaitu *consumer health care product, medical devices, dan prescription product*. Setelah mengalami perkembangan, pada saat ini terdapat lebih dari 250 perusahaan yang tergabung dalam grup Johnson & Johnson yang tersebar di 60 negara (<http://www.jnj.com>).

Saat ini Johnson & Johnson dipimpin oleh CEO yang bernama Alex Gorsky, yang merupakan CEO yang ketujuh. Alex Gorsky diangkat

sebagai CEO sejak tahun 2012. Dalam memimpin Johnson & Johnson tentunya Gorsky memiliki nilai-nilai, prinsip-prinsip atau cara-cara yang digunakan di perusahaan. Data

penjualan tahun 2015 dan beberapa posisi persaingan berikut ini dapat memberikan gambaran kondisi Johnson & Johnson.



Posisi dalam persaingan:

- Salah satu perusahaan farmasi yang terbesar dan tumbuh tercepat di dunia
- Perusahaan yang menghasilkan peralatan medis yang paling komprehensif
- Pemimpin pasar untuk produk-produk perawatan kesehatan, dengan merek yang terpercaya yang secara global diakui oleh para profesional (Johnson & Johnson 4th Quarter 2015 Earnings Call Presentation January 26, 2016).

Dari bagan dan keterangan tersebut terlihat bahwa produk yang dominan adalah produk *pharmaceutical*, disusul *medical devices*, dan *consumer product*. Selama tahun

2015, jumlah total penjualan \$70,1 B. Dalam persaingan, dari laporan tahun 2015, ternyata dalam produk-produk farmasi, telah menjadi produsen farmasi terbesar dan meng-

alami pertumbuhan tercepat di dunia. Sedangkan untuk peralatan medis, produk-produk Johnson & Johnson memiliki aneka jenis produk yang paling komprehensif. Untuk produk-produk perawatan kesehatan, produk Johnson & Johnson telah menjadi market leader, dengan merek yang terpercaya dalam tingkat global dan diakui oleh para profesional. Dari tiga kelompok produk tersebut, dapat dikatakan bahwa masing-masing kelompok produk yang dimiliki Johnson & Johnson memiliki posisi yang kuat dalam persaingan di tingkat global.

Dengan mempertimbangkan usia organisasi dan juga prestasi perusahaan Johnson & Johnson, tulisan ini dimaksudkan untuk mencermati kepemimpinan Alex Gorsky dengan menggunakan salah satu konsep dalam kepemimpinan yaitu kepemimpinan etis (*ethical leadership*).

B. Tinjauan Teori

Aspek kepemimpinan memiliki peran yang sangat sentral bagi kelangsungan atau perkembangan organisasi. Pentingnya kepemimpinan bagi organisasi karena pada dasarnya kepemimpinan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Maka perlu dipahami terlebih dahulu tentang arti kepemimpinan. Kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi inter-

pretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan teamwork, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi (Yukl, 1998, h. 4).

Hampir sama dengan pengertian tersebut bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang lain, agar melakukan kegiatan/pekerjaan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai seorang pemimpin (Nawawi, 2006).

Jadi esensi dari kepemimpinan adalah mempengaruhi (*to influence*). Para pemimpin hendaknya mengeksplorasi dirinya, menemukan prinsip-prinsip atau nilai yang diyakininya, strategi atau cara yang akan dipergunakan sebagai landasan dalam mempengaruhi bawahan atau anggota. Berkaitan dengan pengaruh dalam kepemimpinan, Sashkin & Sashkin (2011, 70) mengelompokkan proses pengaruh ke dalam tiga cara dasar yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya, *pertama*, kepemimpinan karismatik yang mengatakan bahwa proses pengaruh diperoleh dengan ketaatan

melalui identifikasi, dengan ekspektasi menjadi berkuasa seperti pemimpin. *Kedua*, kepemimpinan transaksional yang menggunakan kerelaan dengan ekspektasi akan imbalan (atau menghindari hukuman) dalam mendapatkan pengaruh. *Ketiga*, kepemimpinan transformasional yang dalam pandangannya untuk mempengaruhi bawahan dilakukan dengan cara internalisasi nilai-nilai bersama yang menjadi pedoman bertindak.

Selain tiga proses tersebut, dalam kepemimpinan terdapat pendekatan lain mengenai bagaimana pemimpin dapat berhasil mempengaruhi anggota. Pendekatan yang dimaksud di sini adalah yang disebut kepemimpinan etis (*ethical leadership*). Kepemimpinan etis memiliki cara pandang yang berbeda dengan pendekatan-pendekatan lainnya yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau bawahan.

1. Kepemimpinan Etis

Bubble (dalam Almutairi, Alshammari, Thuwairin, 2015) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai proses mempengaruhi bawahan dengan nilai-nilai, prinsip-prinsip dan keyakinan-keyakinan yang secara meluas membatasi norma-norma perilaku organisasi. Dari pengertian ini, berarti pemimpin mengandalkan pada sesuatu yang diyakini benar untuk mempengaruhi atau mengarahkan bawahan. Jadi, pemimpin tersebut

memiliki sebuah prinsip yang diyakini baik dan benar, sehingga berusaha agar dijalankan oleh bawahan. Dari pengertian ini dapat diketahui bahwa kepemimpinan etis adalah model kepemimpinan yang dianut atau dilakukan oleh seorang pemimpin yang menggunakan nilai-nilai, prinsip-prinsip atau keyakinan-keyakinan tertentu untuk mempengaruhi anggota atau bawahan. Jadi, yang menjadi kunci dalam kepemimpinan etis adalah keyakinan pemimpin terhadap nilai atau keyakinan tertentu.

Pemahaman mengenai kepemimpinan etis tersebut dipertegas lagi oleh Freeman & Stewart (dalam Bello, 2012) yang mengatakan bahwa pemimpin etis merupakan pribadi dengan “*right values*” dan “*strong character*”, yang menjadi contoh bagi orang lain dan tahan atas godaan. Maka, pemimpin etis ketika berada di dalam organisasi, akan fokus pada pencapaian tujuan, visi serta nilai-nilai tanpa kompromi terhadap kepentingan pribadi. Dari pengertian ini, selain mempertegas bahwa pemimpin etis meyakini nilai yang benar atau diyakini benar, juga merupakan sosok pribadi dengan karakter yang kuat. Dikatakan kuat karena pemimpin etis berusaha mempertahankan dan menjalankan nilai-nilai dalam segala persoalan. Selanjutnya pemimpin etis sekaligus menjadi panutan dalam mempertahankan keyakinan atau nilai-nilai terutama

bagaimana tetap bertahan atas segala tawaran-tawaran yang dapat menggoyahkan nilai-nilai. Maka Yukl (dalam Monahan, 2012) merangkum bahwa pemimpin etis adalah seseorang yang mengutamakan kejujuran, dan selalu menggunakan nilai-nilai dan keyakinan sebagai dasar dalam bertindak.

Kehadiran kepemimpinan etis dalam pengelolaan organisasi semakin diperlukan. Kompleksitas relasi internal dan eksternal, pengaruh persaingan, keterbatasan sumber daya, lemahnya moral yang terjadi dalam bisnis membutuhkan sosok pemimpin etis. Sikap dan perilaku anggota organisasi termasuk pemimpin yang kurang atau tidak etis tentu saja akan berpengaruh pada kinerja atau jalannya organisasi itu. Lemahnya perilaku etis ini juga membawa dampak pada kepercayaan. Artinya, ketika pemimpin tidak dapat menunjukkan perilaku etis, maka akan berakibat rendahnya kepercayaan dari para bawahan. Oleh Darcy (dalam Monahan, 2012) disebut sebagai krisis kepercayaan (*a crisis of trust*). Gambaran mengenai persoalan keterkaitan antara lemahnya kepemimpinan etis dan kepercayaan ini, dapat menunjukkan bahwa persoalan besar yang dihadapi oleh organisasi adalah rendahnya kepercayaan.

Oleh Frank (dalam Monahan, 2012), persoalan kepercayaan ini dianalisis lebih lanjut. Menurutnya,

rendahnya kepercayaan menimbulkan apa yang disebutnya sebagai “*shadow side*” kepemimpinan. Maksudnya, krisis kepercayaan ini membawa pengaruh negatif dalam hal kewenangan, privilese, penipuan, inkonsistensi, tidak bertanggung jawab, dan loyalitas rendah. Dalam relasi pemimpin dan pengikut, membangun kepercayaan perlu dikembangkan terus menerus. Hanya dengan kepercayaan yang tinggi, proses kerjasama akan berjalan lancar dan organisasi akan berjalan mengarah pada pencapaian tujuan. Dalam hal ini, kepemimpinan etis menjadi bagian tak terpisahkan dalam relasi kerjasama atau tercapainya tujuan organisasi. Maka, fungsi utama kepemimpinan etis adalah mengkonstruksi atau membangun paradigma nilai yang dapat mempengaruhi pengikut. Oleh karena itu penting bagi pemimpin untuk menggali, mengembangkan dan menyebarkan nilai-nilai yang diyakini. Kualitas pemimpin menjadi hal pokok dalam rangka mengembangkan tujuan-tujuan kepemimpinan yang transformasional terkait dengan misi organisasi (Almutairi, Alshammari, Thuwairin, 2015).

Dunia bisnis saat ini ditandai dengan tantangan yang berat serta maraknya praktik-praktik bisnis yang tidak etis. Oleh karena itu peran nilai-nilai dalam organisasi sangat penting, dalam hal inilah pemimpin

diharapkan menjadikan nilai sebagai pedoman dalam operasional organisasi. Bass (dalam Almutairi, Alshammari, Thuwairin, 2015) memberikan argumen bahwa pola-pola kepemimpinan etis tergambar dalam cara pemimpin dengan penuh kekuatannya memberikan energi dan waktunya untuk memimpin proses bisnis dalam kerangka penciptaan nilai. Apabila dikaitkan dengan orang lain atau pengikut, sesungguhnya pola-pola kepemimpinan etis memberikan perhatian yang khusus bagi pengikut. Artinya, kepemimpinan etis ini akan dengan sendirinya mengembangkan pengikut menjadi sumberdaya yang terbaik bagi organisasi. Dimensi pokok dari kepemimpinan etis adalah upaya bersama demi keberhasilan organisasi dan bukan sebaliknya yang sifatnya *personal ego* (McCray, Gonzalez, Darling dalam Almutairi, Alshammari, Thuwairin, 2015). Dalam hal ini, nilai menjadi pedoman bersama sehingga dapat membatasi orang sehingga tidak hanya mengejar kepentingan diri sendiri.

Nilai yang diyakini dan dipertahankan oleh pemimpin etis, yang diharapkan juga dapat dihayati oleh para pengikut biasanya bukan merupakan hal yang sulit untuk dipahami. Namun, persoalannya adalah nilai-nilai tersebut sulit untuk dijalankan karena berbagai penyebab. Maka penghayatan atau implementasi nilai

oleh anggota organisasi seringkali terhambat bukan karena sulitnya memahami nilai tersebut, tetapi lebih karena faktor lain baik oleh bawahan sendiri, pemimpin, atau lingkungan. Berkaitan dengan nilai-nilai kepemimpinan etis ini, King (dalam Monahan, 2012) melakukan pengamatan terhadap sejumlah manajer dari berbagai industri. Hasil pengamatannya menunjukkan bahwa kepemimpinan etis menunjukkan delapan nilai yang dianut oleh para pemimpin, yaitu: kejujuran, loyalitas, dedikasi pada tujuan, kebajikan (*benevolence*), keadilan sosial, karakter kuat, kerendahan hati, kesabaran.

Nilai-nilai yang diyakini pemimpin selanjutnya akan sebarluaskan kepada seluruh anggota, dibiasakan, dan dijadikan pedoman dalam bertindak. Apabila dijalankan secara terus menerus dan konsisten, nilai-nilai tersebut akan menjadi budaya bagi organisasi. Maka untuk membantu memahami nilai yang diyakini pemimpin dapat pula dicermati budaya organisasinya. Dari pengertiannya, budaya organisasi adalah sebuah kerangka kognitif yang berisi sikap-sikap, nilai, norma perilaku dan harapan yang dihayati oleh anggota organisasi (dalam Greenberg dan Baron, 1995). Mirip dengan pengertian ini, diartikan pula bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian nilai dan keyakinan yang dicetuskan oleh pimpinan untuk

memandu organisasi, kemudian diterjemahkan oleh para manajer dan pegawai ke dalam perilaku yang tepat dan diperkuat dengan penghargaan dan sanksi (Wilcoxson & Millet, 2000). Budaya organisasi ini akan terus dipertahankan dan dikembangkan dalam rangka menjaga kelangsungan dan perkembangan organisasi.

2. Karakter Pribadi Pemimpin Etis

Pemimpin etis tentu saja memiliki karakter pribadi yang spesifik,

yang membedakan dengan pemimpin lainnya. Tiga dimensi karakter berikut dapat digunakan untuk menilai kepemimpinan etis seseorang.

a. Sifat (*Trait*)

Karakter pemimpin berpengaruh pada kinerja etisnya. Karakter yang kuat dari pemimpin akan berperan penting dalam mendukung kepemimpinan diri dan dalam proses memimpin orang lain. Tabel 1 berikut menunjukkan perbedaan antara sifat-sifat kepemimpinan etis dan tidak etis.

Tabel 1
Perbandingan Kepemimpinan Etis dan Tidak Etis

Kepemimpinan Etis	Kepemimpinan Tidak Etis
Sederhana, rendah hati	Arogan, orientasi pada sendiri
Perhatian pada kebaikan yang lebih besar	Mengejar kepentingan diri sendiri
Jujur dan apa adanya	Melakukan penipuan
Memiliki komitmen tinggi	Melanggar kesepakatan
Berusaha bersikap adil	Bersikap tidak adil
Mengambil tanggungjawab	Menimpakan kesalahan pada orang lain
Menunjukkan penghargaan pada setiap orang	Mengurangi martabat orang lain
Mendorong dan mengembangkan pengikut	Mengabaikan perkembangan pengikut
Melayani orang lain	Tidak memberikan dukungan dan bantuan
Menunjukkan keberanian terhadap yang benar	Tidak berani mengatasi tindakan yang tidak baik

Sumber : Zanderer dalam Mihelic, Lipicnik, Tekavcic, 2010

Tabel tersebut menunjukkan adanya perbedaan nilai atau keyakinan yang jelas antara sifat pemimpin etis dan tidak etis. Nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin etis menunjukkan nilai-nilai yang mengutamakan kebaikan atau keluhuran diri serta memperhatikan kebaikan, penghormatan atau pengembangan orang lain. Sebaliknya, pemimpin tidak etis lebih mengutamakan diri sendiri dan mengabaikan keberadaan orang lain. Nilai-nilai inilah yang menyebabkan bawahan atau anggota dapat mem-

percayai atau tidak mempercayai pemimpinnya.

b. Nilai (*Value*)

Nilai merupakan sesuatu yang diyakini benar dan terus diperjuangkan. Nilai adalah prinsip yang mengarahkan tindakan, nilai bukanlah tindakan itu sendiri. Nilai mendasari sebuah tindakan. Dalam konteks pemimpin organisasi, nilai yang diyakini oleh pemimpin menentukan atau berdampak pada kinerjanya sebagai pemimpin.

Tabel 2
Contoh-contoh Nilai-nilai Final (personal dan sosial-etis)
dan Instrumental (moral-etis dan nilai persaingan)

Nilai-nilai personal: Apa yang paling penting dalam hidup?	Kebahagiaan, kesehatan, keselamatan, keluarga, kesuksesan pribadi, pengakuan, status, barang-barang material, persahabatan, sukses di tempat kerja, cinta
Nilai-nilai Sosial-etis: Apa yang ingin dilakukan bagi dunia?	Perdamaian, terjaganya lingkungan, keadilan sosial
Nilai-nilai Moral-etis: Bagaimana Anda akan berperilaku terhadap orang-orang di sekitar?	Jujur, ketulusan, bertanggungjawab, loyal, solider, saling percaya, menghargai hak asasi
Nilai-nilai persaingan: Apa yang Anda yakini sebagai hal yang penting untuk mempertahankan hidup?	Uang, imajinasi, logika, kecantikan, kecerdasan, berpikir positif, fleksibilitas

Sumber: Dolan, Garcia, & Richley dalam Mihelic, Lipicnik, Tekavcic, 2010

Pilihan nilai yang dilakukan oleh pemimpin akan mempengaruhi pendekatan kepemimpinannya. Bagaimana pemimpin memperlakukan anggota, strategi mencapai tujuan, memandang persaingan, dan sebagainya ditentukan oleh nilai yang dianutnya.

c. Integritas (*Integrity*)

Integritas menjadi aspek penting dalam kepemimpinan etis. Integritas biasa dimengerti sebagai konsistensi antara apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan atau dapat disebut perilaku. Pemimpin dikatakan menunjukkan integritas ketika jujur terhadap diri sendiri dan orang lain, serta selalu memperbaiki diri karena belajar dari pengalaman atau kesalahan sebelumnya. Pemimpin yang berintegritas memimpin dengan cara menjadikan dirinya contoh atau panutan, dan berharap orang lain banyak yang mengikutinya. Dan Burhnam, CEO Raytheon (Fulmer dalam Mihelic, Lipicnik, Tekavic, 2010) berkaitan dengan integritas mengatakan bahwa "seorang CEO harus menjadi pemimpin etika dalam perusahaan. Pemimpin tidak dapat mendelegasikan integritas kepada orang lain. Seorang CEO harus membuat setiap orang memahami bahwa masa depan organisasi tergantung pada reputasinya. Organisasi harus dapat menunjukkan sisi personal,

manusiawi dan individual, apabila dapat dihindari perilaku-perilaku tidak etis, maka hal tersebut akan mendukung untuk dapat melakukan tindakan yang cepat dan meyakinkan. Integritas terutama dari pemimpin akan berpengaruh pada kepercayaan bawahan. Oleh karena itu dapat dikatakan, integritas pemimpin akan menentukan perkembangan organisasi.

C. Pembahasan

1. Budaya Organisasi Johnson & Johnson

Kepemimpinan dalam organisasi dapat dirasakan dalam kebiasaan-kebiasaan yang dibangun atau dijalankan dalam organisasi tersebut. Artinya, pemimpin secara sengaja merancang kebiasaan-kebiasaan atau praktik-praktik yang dilandasi oleh nilai yang diyakini. Ketika nilai-nilai diyakini oleh pemimpin, baik yang dirumuskan sendiri maupun warisan dari pemimpin sebelumnya, maka nilai-nilai tersebut diharapkan juga diyakini dan dihayati oleh seluruh anggota.

Apabila dilihat dari usia, maka Johnson & Johnson termasuk perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu yang lama. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang produk-produk yang menunjang kesehatan, perusahaan berusaha mengikuti perkembangan, sesuai dengan

perkembangan ilmu kesehatan. Perusahaan ini meyakini kekuatan internalnya terutama konsistensi dalam hal pendekatan dalam mengelola bisnis dan juga karakter dari orang-orangnya. Dalam aktivitas operasionalnya, Johnson & Johnson menyadari selalu dipandu dengan budaya organisasi yang dinamakan Keyakinan Kami (*Our Credo*). Budaya organisasi ini sudah lebih dari 60 tahun memberikan pedoman atau arah bagi organisasi. (<http://www.jnj.com/about-jnj/management-approach>). Selanjutnya dikatakan, *Our Credo* menjadi tantangan bagi perusahaan untuk meletakkan kebutuhan dan kesejahteraan orang-orang menjadi hal utama dalam pelayanan. *Our Credo* dirancang sendiri oleh Robert Wood Johnson pada tahun 1943, jauh sebelum dikenal “*corporate social responsibility*”. Bagi Johnson & Johnson *Our Credo* tidak hanya merupakan pedoman moral, tetapi juga merupakan resep sukses bisnis (<http://www.jnj.com/about-jnj/jnj-credo>).

Dari pernyataan *Our Credo* tersebut, dapat digali beberapa nilai yang terkandung di dalamnya antara lain:

- a. Penghargaan atau penghormatan terhadap para pemangku kepentingan
- b. Pentingnya mutu produk atau jasa yang ditawarkan
- c. Efisiensi
- d. Pelayanan yang memuaskan

- e. Pengakuan terhadap kontribusi karyawan
- f. Pentingnya manajemen yang baik
- g. Tanggungjawab sosial
- h. Pentingnya inovasi

Nilai-nilai tersebut menjadi landasan pengelolaan atau manajemen serta menjadi pedoman berperilaku dari para karyawan. Artinya nilai-nilai dalam *Credo* tersebut telah membentuk perilaku seluruh anggota organisasi. Karena Johnson & Johnson merupakan organisasi global, tentu saja berhadapan dengan keanekaragaman yang kompleks. Johnson & Johnson juga menghargai perbedaan (*diversity*). Nilai *diversity* ini menjadi bagian penting bagi perusahaan ini di seluruh dunia. *Diversity* menjadi faktor kunci yang dapat menyemangati dalam mendorong perbaikan bagi kesehatan dan kemanusiaan orang-orang di seluruh dunia. Perbedaan-perbedaan yang dihargai tersebut antara lain perbedaan dalam umur, ras, gender, kewarganegaraan, orientasi seksual, kemampuan fisik, gaya berpikir dan latar belakang yang semuanya itu justru memperkaya perusahaan. Hal tersebut karena dengan adanya perbedaan justru dapat membantu menghubungkan dengan kebutuhan kesehatan dari berbagai masyarakat di seluruh dunia. Jadi, penghargaan atas perbedaan dari anggota organisasi, oleh Johnson & Johnson

justru dianggap sebagai faktor penting bagi pencapaian kesuksesannya (<http://www.jnj.com/about-jnj/diver->

[sity](http://www.jnj.com/about-jnj/diver-sity)). Bagi Johnson & Johnson, *Our Credo* ini sungguh-sungguh menjadi landasan menjalankan bisnisnya.

Keyakinan Kami (Our Credo)

Kami percaya bahwa tanggung jawab kami yang pertama adalah terhadap para dokter, perawat dan pasien; para ibu dan bapak dan semua orang yang mempergunakan produk-produk dan jasa-jasa kami. Dalam memenuhi kebutuhan mereka, segala sesuatu yang kami lakukan harus bermutu tinggi. Kami harus terus menerus berusaha mengurangi biaya-biaya kami agar dapat mempertahankan harga yang pantas. Permintaan para pelanggan harus dilayani dengan segera dan tepat. Para rekanan dan distributor kami harus diberi kesempatan untuk memperoleh keuntungan yang layak.

Kami bertanggung jawab terhadap karyawan-karyawan kami, baik pria maupun wanita, yang bekerja dengan kami di seluruh pelosok dunia. Semua harus diperlakukan sebagai seorang individu. Kami harus menghormati harga diri mereka dan menghargai jasa mereka. Mereka harus mempunyai rasa aman dalam pekerjaan mereka. Kompensasi harus wajar dan layak dan lingkungan kerja bersih, rapi dan aman. Kami harus memikirkan cara untuk membantu karyawan kami dalam memenuhi tanggung jawab mereka terhadap keluarganya. Karyawan harus merasa bebas menyampaikan saran dan keluhan mereka. Harus ada kesempatan yang sama dalam memperoleh pekerjaan, mengembangkan diri dan kesempatan untuk maju bagi mereka yang berpotensi.

Kami harus mempunyai manajemen yang kompeten dan tindakan-tindakannya harus adil dan berpegang teguh pada kode etik. Kami bertanggung jawab terhadap masyarakat di mana kami tinggal dan bekerja dan juga terhadap masyarakat dunia. Kami harus menjadi warganegara yang baik - mendukung usaha-usaha yang baik dan beramal dan memenuhi kewajiban pajak kami. Kami harus mendorong usaha-usaha perbaikan dalam masyarakat dan meningkatkan kesehatan dan pendidikan. Kami harus memelihara dengan baik segala benda yang kami pergunakan dan melindungi lingkungan dan sumber-sumber alam. Tanggung jawab kami yang terakhir adalah terhadap para pemegang saham kami. Usaha harus menghasilkan keuntungan yang layak.

*Kami harus mengadakan percobaan dengan menerapkan gagasan-gagasan baru. Riset harus terus dijalankan, program-program yang inovatif dikembangkan dan kesalahankesalahan dipertanggungjawabkan. Peralatan baru harus dibeli, fasilitas-fasilitas baru disediakan, produk-produk baru diluncurkan. Cadangan harus disediakan untuk dipergunakan pada saat dibutuhkan. Apabila kami bekerja sesuai dengan prinsip-prinsip ini, maka para pemegang saham akan memperoleh imbalan yang waiar (*Pedoman Perilaku Bisnis, Hidup Sesuai Keyakinan Kami, Kenali Pedoman Kita*).*

2. Karakter Gorsky

Apabila dicermati, nilai-nilai yang terkandung dalam *Our Credo* tersebut sudah mencakup aspek-aspek penentu untuk mencapai keunggulan dalam persaingan. Namun nilai-nilai tersebut akan sulit diwujudkan dan dihayati oleh seluruh anggota organisasi apabila tidak didukung dengan kepemimpinan yang kuat. Gorsky memiliki sifat pribadi (*trait*) yang diperlukan untuk terwujudnya nilai-nilai perusahaan.

Berikut ini beberapa kualitas kepemimpinan Alex Gorsky:

a. Berpedoman pada Misi (*Mission driven*)

Gorsky seringkali menyebutkan kata “*credo*” dan “*mission*” dalam berbagai kesempatan. Dari berbagai wawancara dan berbagai pidato, Gorsky selalu mengatakan tentang misi. Selain itu, ketika sedang menjelaskan kepada pegawainya tentang pengembangan karier, seringkali disampaikan tentang pentingnya menikmati pekerjaan. Dengan menikmati pekerjaan akan membuat pekerjaan yang sulit menjadi mudah dan menyenangkan. Maka Alex Gorsky sering mengatakan “*Love what you do*”, ungkapan ini menggambarkan nilai-nilai personal yang diyakini, lebih dari itu nilai ini menjadi bagian penting dari budaya kerja Johnson & Johnson. Maka sebagai saran kepada para pegawai, Gorsky sering mengatakan sikap “*do good, be well*”.

b. Akrab/mudah ditemui (*approachable*)

Gorsky disebut sebagai orang yang “berpikir cermat, memiliki kemampuan dan disiplin”. Dalam wawancaranya dengan majalah *Triathlete*, ada seorang pegawainya yang menemui memperkenalkan diri serta bercerita dengannya. Sifat akrab dan mudah ditemui seperti ini menyebabkan para pegawai merasa nyaman bersama Gorsky, dan ini dipengaruhi oleh karena kepribadiannya. Sikap-sikap seperti ini merupakan sikap pemimpin yang mampu membawa dampak (*impactful leaders*). Hal pertama adalah menjadi orang yang akrab atau mudah ditemui sebelum dapat memiliki pengaruh.

c. Seorang Pembimbing (*mentor*)

Suatu ketika Gorsky mengatakan bahwa kemampuan kepemimpinan seseorang dilihat dari bagaimana setiap orang merasa disentuh dan dikembangkan. Gorsky juga seorang yang konsekuen, melakukan apa yang dikatakannya. Pada tahun 2009, Gorsky mendapatkan penghargaan *Honorable Mentor* oleh HBA. Penghargaan ini selanjutnya mendorong munculnya gagasan dan juga memberikan andil bagi kesuksesan orang lain. Terhadap prestasi perusahaan, ternyata berdampak besar terlihat dari terjadinya peningkatan pendapatan sebesar 36 %. Angka ini menjadi contoh pengaruh dari kepemimpinan yang kuat, budaya kerja

yang sehat dan pegawai yang memiliki komitmen kuat (<http://www.centerforworklife.com/alex-gorskys-leadership-qualities/>).

Dari tiga kualitas kepemimpinan Gorsky tersebut, dapat dikatakan bahwa Gorsky memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin etis yang kuat. Kedekatan Gorsky dengan para karyawan, perhatian dan penghargaan yang tinggi terhadap karyawan, komitmen yang tinggi pada produk dan pelayanan menunjukkan beberapa ciri atau sifat sebagai pemimpin etis.

Karakter lain Gorsky adalah keterikatan yang tinggi pada nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi ini telah diinternalisasi sehingga menyatu dengan nilai dirinya sendiri. Untuk mengetahui nilai-nilai (*values*) yang diyakini Gorsky, selain dari keyakinannya terhadap nilai-nilai yang ada dalam "*Our Credo*", dapat dilihat juga dari suratnya yang diberi judul *Keyakinan Kami, Nilai Kita, Perilaku Kita*. Surat tersebut ditulis untuk mengantarkan diterbitkannya dokumen organisasi yang disebut *Pedoman Perilaku Bisnis*.

Dari isi surat itu terlihat pandangan atau persepsi Gorsky terhadap nilai-nilai organisasi pada umumnya dan para pegawai khususnya. Beberapa pandangan Gorsky tersebut adalah:

- a. Perusahaan harus bertanggung-jawab terhadap kepercayaan yang telah diberikan pelanggan;
- b. Menyadari peran nilai-nilai organisasi bagi perusahaan;
- c. Budaya organisasi yang terumus dalam "Keyakinan Kami" perlu dioperasionalkan dalam rumusan yang lebih konkret maka dibuatlah "Pedoman Perilaku Bisnis";
- d. Nilai-nilai yang terdapat dalam "Keyakinan Kami" dan "Pedoman Perilaku Bisnis" harus menjadi dasar bagi kebijakan, prosedur dan menjadi panduan perusahaan;
- e. Pentingnya integritas yang tinggi dalam bekerja

Meskipun "Keyakinan Kami" tidak dirumuskan sendiri oleh Gorsky, namun penghayatannya begitu kuat, dari surat tersebut jelas sekali nilai-nilai perusahaan menjadi inspirasi atau menjadi cara bagaimana mempengaruhi anggota organisasi. Hal lain dari surat tersebut adalah diungkapkannya secara eksplisit yaitu "*Saya mengingatkan Anda untuk membiasakan diri dengan Pedoman Perilaku Bisnis Johnson & Johnson serta menggunakannya sebagai pedoman Anda sehari-hari. Di dunia yang semakin rumit ini, kita semua harus tetap waspada sehingga kata-kata dan tindakan kita mencerminkan perilaku yang benar*". Hal ini semakin menegaskan bahwa "*values*" semakin berperan penting

karena dunia yang semakin rumit. “Values” akan menjadi pengingat bagi Johnson & Johnson agar tidak terbawa pada arus bisnis yang tidak etis.

Dari surat Gorsky tersebut, menegaskan pula nilai-nilai personal, sosial, moral dan juga persaingan yang ada dalam dirinya. Nilai personal Gorsky tergambar jelas dari kedekatannya dengan para karyawan, pentingnya produk yang dapat menyejahterakan pelanggan. Sedangkan nilai sosial misalnya dapat dilihat dari suratnya yang secara eksplisit mengatakan bahwa dengan bertindak berdasar pedoman bisnis yang benar, berarti sudah menunjukkan kepedulian terhadap orang-orang yang dilayani dan menghargai orang lain. Bahkan dalam *Our Credo*, tanggungjawab sosial menjadi salah satu nilai yang harus diwujudkan. Untuk nilai-nilai moral Gorsky, tercermin dari tanggungjawab, loyalitas, dan saling percaya. Dalam hal kepercayaan, Gorsky juga menyadari bahwa dirinya adalah orang yang mampu memberikan kepercayaan yang tinggi pada komunikasi, kolaborasi, dan tim kerja (J & J Credo, *An Interview with Alex Gorsky, Chairman and Chief Executive Officer Johnson & Johnson*). Nilai-nilai persaingan Gorsky, tergambar dari *Our Credo*, yaitu terutama dalam pentingnya produk yang bermutu, efisien, pen-

tingnya manajemen yang baik, serta pentingnya inovasi. Selain itu masih diperkuat lagi dengan isi surat yang dibuatnya yang menyatakan pentingnya nilai-nilai untuk dijadikan landasan dalam kebijakan dan prosedur dalam bekerja.

Karakter lain yang juga dimiliki Gorsky adalah ciri-ciri kepemimpinannya yang mengarah pada integritas yang tinggi. Integritas ini dapat diketahui dari keterikatan Gorsky pada nilai-nilai yang kuat, yang diyakini akan membawa kesuksesan perusahaan. Baik dalam *Our Credo* dan juga surat yang dibuatnya jelas sekali bahwa Gorsky adalah seorang pemimpin yang berintegritas. Integritas Gorsky juga dapat dicermati dari sebuah wawancara dengan sebuah majalah kepemimpinan. Ketika ditanya mengenai bagaimana nilai-nilai perusahaan berdampak pada pekerjaan? Gorsky menjawab bahwa “*Our Credo*” mutlak merupakan pusat budaya perusahaan dan memberi dampak pada segala yang dilakukan. Kemudian ketika diajukan pertanyaan mengenai apa yang membuatnya menjadi CEO yang efektif serta gaya manajemen yang diterapkan? pertanyaan ini dijawab dengan pernyataan bahwa hal terpenting bagi kepemimpinan pada saat ini adalah akrab dengan perubahan dan melakukan penemuan kembali atau pembaharuan. Seorang pemimpin harus percaya pada perubahan dan

mendorong dilakukannya perubahan (J & J Credo, *An Interview with Alex Gorsky, Chairman and Chief Executive Officer Johnson & Johnson*). Dari ungkapan-ungkapan Gorsky,

baik lisan maupun tertulis memperlihatkan bahwa Gorsky memiliki integritas yang tinggi pada nilai-nilai yang diyakini.

Keyakinan Kami, Nilai Kita, Perilaku Kita
Surat dari Alex Gorsky

Setiap hari, produk dan jasa kita menyentuh kehidupan satu miliar orang di seluruh dunia — hal yang saya lihat bukan hanya kehormatan yang hebat, tapi juga tanggung jawab yang besar. Jangkauan global Perusahaan kita adalah bukti atas kualitas tinggi yang diharapkan oleh para pelanggan kita dari Johnson & Johnson, tapi juga berbicara mengenai besarnya kepercayaan yang dimiliki pelanggan atas setiap bisnis kita.

Sebagai perusahaan kesehatan terbesar di dunia, kita membangun kepercayaan itu selama lebih dari satu abad. Nilai Keyakinan Kami yang telah membantu memandu pekerjaan penting yang kita lakukan, menetapkan tanggung jawab pertama kita kepada dokter, perawat dan pasien, para ibu dan bapak, serta semua orang yang menggunakan produk dan jasa kita.

Jika Keyakinan Kami adalah kompas, maka Pedoman Perilaku Bisnis adalah peta perjalanan kita. Pedoman Perilaku Bisnis kita akan memastikan bahwa kita menjaga diri kita dan cara kita berbisnis sesuai dengan standar yang tinggi.

Pedoman tersebut menetapkan ketentuan perilaku bisnis dan berfungsi sebagai pondasi bagi kebijakan, prosedur, dan panduan Perusahaan kita, yang kesemuanya menyediakan panduan tambahan tentang perilaku yang diharapkan.

Tindakan, kata-kata, dan perilaku kita benar-benar berarti. Di mana pun kita tinggal atau apa pun pekerjaan kita, saat kita melakukan hal yang benar — dengan kata lain, saat kita bertindak dengan integritas tertinggi — kita menghidupkan nilai-nilai Keyakinan Kami, dan menunjukkan kita benar-benar peduli dengan orang-orang yang kita layani dan menghargai orang dengan siapa kita bekerja.

Saya bangga memimpin perusahaan yang memiliki sejarah yang panjang atas praktik bisnis beretika tinggi, termasuk memberdayakan karyawan kita untuk melakukan hal yang benar. Saya mengingatkan Anda untuk membiasakan diri dengan Pedoman Perilaku Bisnis Johnson & Johnson serta menggunakannya sebagai pedoman Anda sehari-hari. Di dunia yang semakin rumit ini, kita semua harus tetap waspada sehingga kata-kata dan tindakan kita mencerminkan perilaku yang benar.

Terima kasih sudah menjalankan peran Anda untuk menegakkan nilai-nilai Keyakinan Kami dan memenuhi kewajiban Pedoman Perilaku Bisnis kita. Secara bersama-sama, dokumen-dokumen ini merupakan alat penting yang membantu setiap dari kita sebagai karyawan Johnson & Johnson menapak jalan yang positif untuk melayani para pemangku kepentingan utama kita secara lebih baik. (Pedoman Perilaku Bisnis, Hidup Sesuai Keyakinan Kami, Kenali Pedoman Kita)

Sebagai sebuah nilai, perhatian terhadap anggota organisasi atau karyawan Johnson & Johnson yang tinggi, ditunjukkan dengan apa yang dise-

butnya dengan *protecting our people*. Pandangan Johnson & Johnson terhadap anggota organisasi atau karyawan dituliskan sebagai berikut:

“Ketika Anda menyadari memiliki hal terbaik, maka anda akan melakukan hal yang terbaik pula. Tetapi ketika terjadi sesuatu yang membingungkan atau menyedihkan Anda, maka akan mengganggu perhatian dan fokus terhadap pekerjaan.

Di Johnson & Johnson, kami menyediakan program-program dan pelayanan untuk membantu para karyawan dapat hidup lebih sehat dan aman-baik ditempat kerja, di rumah dan di jalan raya. Hal ini baik bagi orang-orang kami dan juga bagi bisnis kami.

Program-program kami juga mendukung terwujudnya para karyawan yang juga menyayangi karyawan lainnya. Kami menyadari bahwa ketika menyayangi orang lain tidak dapat terwujud, maka karyawan tidak dapat melakukannya tetapi justru akan cemas mengenai hal tersebut.

Para karyawan kami berinovasi, menciptakan, mengembangkan dan memperbaiki produk-produk kami setiap hari. Kami mendorong apa yang benar terhadap mereka (<http://www.jnj.com/caring/protecting-our-people>).

Pandangan yang sangat kuat bahwa karyawan Johnson & Johnson merupakan faktor yang penting dalam bisnis, membuat karyawan diperlakukan istimewa. Disadari betul bahwa karyawan yang dihargai, dikembangkan, dan merasa nyaman yang akan mampu bekerja secara baik.

Dalam wawancaranya dengan Michael Useem dan Adam Grant profesor bidang manajemen Wharton, Gorsky mengemukakan pandangannya mengenai pentingnya pemimpin peduli terhadap anggotanya. Gorsky mengatakan: *“People are not*

looking for a perfect leader. They want a leader who cares about them and is going to help them try to be better.”(<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/alex-gorskyleadership-moments-ji/>). Ungkapan ini menunjukkan nilai kepedulian yang tinggi terhadap bawahan atau anggota organisasi yang dimiliki oleh Gorsky. Dalam bekerja Gorsky menjadi contoh yang nyata mengenai bagaimana seharusnya bekerja pada perusahaan Johnson & Johnson. Gorsky menjadi orang yang konsisten dan konsekuen dengan nilai-nilai yang diyakini benar.

D. Kesimpulan

Dari tiga karakter pribadi pemimpin yang meliputi sifat (*trait*), nilai (*value*) dan integritas, Gorsky memiliki ciri-ciri tiga karakter tersebut. Artinya, dalam pribadi Gorsky terdapat ciri-ciri yang mendekati kategori pemimpin etis. Hal itu dapat dilihat dari keterikatan Gorsky yang kuat dengan nilai-nilai yang terkandung dalam nilai-nilai organisasi yang disebut *Our Credo*. Sementara itu, nilai-nilai dalam *Our Credo* tersebut tanpa nilai-nilai etis dari pemimpin akan sulit untuk diwujudkan. Dari ungkapan-ungkapannya dalam surat dan dalam wawancara, terlihat bagaimana perhatian Gorsky yang besar terhadap setiap orang, komitmen yang tinggi pada pelayanan yang berkualitas. Dari aspek nilai (*values*), Gorsky memiliki nilai personal, sosial, moral dan persaingan yang erat dengan nilai-nilai etis. Mengenai integritas, Gorsky menunjukkan sebagai pribadi yang konsisten dan konsekuen atas apa yang diucapkan. Gorsky sekaligus menjadi *role model* bagi seluruh anggota organisasi.

Karena keyakinannya yang kuat terhadap nilai-nilai, Alex Gorsky sebagai CEO Johnson & Johnson menggunakan nilai-nilai tersebut untuk mempengaruhi anggotanya. Meskipun nilai-nilai tersebut merupakan warisan dari pemimpin sebelumnya, namun Gorsky sangat meyakini dan

merumuskan berbagai strategi untuk mengimplementasikannya. Dari beberapa pandangannya semakin menguatkan bahwa Gorsky menggunakan kepemimpinan etis untuk mengendalikan dan mengembangkan organisasi. Terhadap anggota organisasi, Gorsky memandangnya sebagai unsur yang sangat penting bahkan menjadi nomor satu untuk dilayani dan dikembangkan. Orientasi pada pengembangan dan pemenuhan kebutuhan orang lain, pentingnya kedekatan dengan karyawan, integritas dan keteladanan merupakan bukti bahwa Gorsky tidak berorientasi pada kepentingan diri sendiri. Sikap dalam memimpin yang dilandasi nilai-nilai yang kuat tersebut menjadi sumber kepercayaan bawahan terhadapnya. Selanjutnya, *trust* yang tinggi menjadikan para anggota organisasi merasa nyaman, memiliki kebanggaan, bersemangat serta kreatif dalam bekerja.

Karena kuatnya keterkaitan antara kepemimpinan etis dengan perkembangan organisasi, maka setiap pemimpin di berbagai bidang diharapkan menggunakan sebagai model kepemimpinannya. Artinya, pemimpin perlu menggali nilai-nilai yang diperlukan organisasi dan menjalankannya, serta menjadikan dirinya model peran yang ideal bagi semua anggota.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshammari, Atiya; Naser N. Almutairi; Shebaib Fahad Thuwairin, *Ethical Leadership: The Effect on Employess*, International Journal of Business and Management, Vol.10, No. 3, 2015.
- Bello, Shukurat Moronke, *Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No.11, June 2012.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron, *Behavior In Organizations: Understanding and Managing Human Side of Work* (Fifth Edition), Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1995.
- Mihelic, Katarina Katja; Bogdan Lipicnik; Metka Tekavcic, *Ethical Leadership*, International Journal of Management & Information System, Fourth Quarter 2010, Volume 14, Number 5.
- Monahan, Kelly, *A Review of Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations*, Emerging Leadership Journeys, Vol. 5 Iss. 1, @ 2012 Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship ISSN 1941-4684.
- Nawawi, H. Hadari, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2006.
- Sashkin, Marshall dan Molly G. Sashkin, *Prinsip-prinsip Kepemimpinan*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2011.
- Willcoxson, Lesley & Bruce Millett, *The Management of Organizational Culture*, *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, Volume 3, No. 2 2000, p. 91-99.
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Prenhallindo, Jakarta, 1998.
<http://www.jnj.com>
<http://www.jnj.com/about-jnj/management-approach>
- J & J Credo, *An Interview with Alex Gorsky, Chairman and Chief Executive Officer Johnson & Johnson*

(http://www.leadersmag.com/issues/2014.2_Apr/PDFs/LEADERS-Alex-Gorsky-Johnson-and-Johnson.pdf)

Johnson & Johnson 4th Quarter 2015 Earnings Call Presentation January 26, 2016(http://files.shareholder.com/downloads/JNJ/1407826950x0x871410/F8204623-FC98-4F33-94A2_A3430B5F0F12/JNJ_Earnings_Presentation_4Q2015.pdf)

Pedoman Perilaku Bisnis, Hidup Sesuai Keyakinan Kami, Kenali Pedoman Kita (<http://www.jnj.com/sites/default/files/pdf/Code-of-Business-Conduct-Indonesian.pdf>)

<http://www.jnj.com/caring/protecting-our-people>).

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/alex-gorsky-leadership-moments-jj/>

<http://www.jnj.com/about-jnj/diversity>

<http://www.centerforworklife.com/alex-gorskys-leadership-qualities/>