

Analisis Implementasi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Penguatan Etika Kepemimpinan (Studi Kualitatif Deskriptif pada Markas Besar Polri)

Nico Sugiarto ^{1*}, Umi Rusilowati ², Ali Zaenal Abidin ³

^{1,2,3} Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Provinsi Banten, Indonesia.

Corresponding Email: nicosugiarto11@gmail.com ^{1*}

Article History

Received: 6 Juli 2026.

Revised: 10 Agustus 2026.

Accepted: 10 September 2026.

Available online: 10 Oktober 2026.

Published: 1 Januari 2027.

Keyword

Leadership Ethics;
Organizational Culture; Public
Trust; Indonesian National
Police; Qualitative Research.

Kata Kunci

Etika Kepemimpinan; Budaya
Organisasi; Kepercayaan Publik;
Kepolisian Negara Republik
Indonesia; Penelitian Kualitatif.

ABSTRACT

This study aims to analyze the strengthening of leadership ethics in supporting organizational performance and integrity at the Indonesian National Police Headquarters (Mabes Polri), assess the effective implementation of organizational culture, and examine efforts to improve the police image and public trust. A qualitative, descriptive approach was employed, involving interviews, observations, documentation, and focus group discussions. The findings indicate that enhancing leadership ethics positively contributes to improved performance and integrity through leaders' consistency in applying moral values and open communication. The implementation of organizational culture effectively promotes disciplined and responsible behavior, although it has yet to reach full optimization due to differences in understanding and traditional work patterns. Challenges include the application of ethics, personnel discipline, internal supervision, and service quality. Strengthening exemplary leadership, enforcing the code of ethics, and improving service quality are crucial in strengthening the institution's image and increasing public trust in the police.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis penguatan etika kepemimpinan dalam mendukung kinerja dan integritas di Mabes Polri, efektivitas implementasi budaya organisasi, serta upaya peningkatan citra dan kepercayaan publik terhadap Polri. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain deskriptif, melibatkan wawancara, observasi, dokumentasi, dan diskusi kelompok. Hasil menunjukkan bahwa penguatan etika kepemimpinan secara positif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan integritas organisasi melalui konsistensi pimpinan dalam menerapkan nilai moral dan komunikasi terbuka. Implementasi budaya organisasi berjalan efektif dalam membentuk perilaku disiplin dan bertanggung jawab, meskipun belum optimal karena perbedaan pemahaman dan pola kerja lama. Tantangan utama terkait penerapan etika, disiplin, pengawasan internal, dan kualitas layanan. Peningkatan keteladanan pimpinan, penegakan kode etik, dan peningkatan layanan menjadi faktor penting dalam memperkuat citra dan kepercayaan publik terhadap Polri.

1. Pendahuluan

Dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks, setiap organisasi dituntut mampu beradaptasi secara responsif, inovatif, dan akuntabel. Perkembangan teknologi, meningkatnya tuntutan transparansi, serta tingginya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik mendorong organisasi sektor publik untuk terus memperkuat tata kelola kelembagaan. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut adalah kepemimpinan yang mampu membangun budaya kerja yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sebagai institusi penegak hukum, Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) memiliki peran strategis dalam menjaga keamanan, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Markas Besar POLRI (Mabes POLRI) sebagai pusat perumusan kebijakan dan pengendalian organisasi memiliki tanggung jawab besar dalam membangun budaya organisasi yang profesional melalui penerapan kepemimpinan yang beretika. Kepemimpinan yang menjunjung tinggi integritas, kejujuran, tanggung jawab, dan keteladanan diharapkan mampu meningkatkan kualitas kinerja organisasi sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi kepolisian. Berbagai tantangan masih dihadapi dalam implementasi kepemimpinan di lingkungan Mabes POLRI.

Berbagai kasus pelanggaran kode etik, lemahnya pengawasan internal, ketidakkonsistenan penegakan disiplin, serta belum optimalnya kualitas pelayanan publik menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai etika belum sepenuhnya berjalan secara konsisten. Kondisi tersebut tidak hanya memengaruhi efektivitas organisasi, tetapi juga berdampak pada citra institusi dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap POLRI. Selain itu, karakteristik organisasi kepolisian yang bersifat hierarkis menuntut adanya kepemimpinan yang mampu menjadi teladan dalam membangun budaya organisasi yang berintegritas dan adaptif terhadap perubahan. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi kepemimpinan etis. Nilai-nilai organisasi yang diinternalisasikan secara konsisten melalui perilaku pemimpin akan membentuk pola kerja, disiplin, tanggung jawab, serta profesionalisme personel. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berlandaskan etika tidak hanya berfungsi sebagai pengarah organisasi, tetapi juga sebagai agen pembentuk budaya organisasi yang pada akhirnya akan memengaruhi kualitas pelayanan publik dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi kepolisian. Berbagai penelitian terdahulu

menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki hubungan yang positif dengan peningkatan integritas organisasi, perilaku etis personel, dan budaya organisasi (Alvaleri *et al.*, 2022; Harismehendra & Lufpi, 2024; Febriantina *et al.*, 2025). Penelitian lain juga menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan disiplin kerja, profesionalisme, dan kualitas pelayanan publik. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih mengkaji hubungan kepemimpinan etis dengan salah satu aspek organisasi secara parsial, seperti integritas, perilaku anggota, atau budaya organisasi, tanpa mengintegrasikan keterkaitan antara kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan kepercayaan publik dalam satu kerangka analisis, khususnya pada institusi kepolisian di tingkat pusat. *Research gap* penelitian ini terletak pada masih terbatasnya kajian yang menganalisis secara komprehensif bagaimana implementasi kepemimpinan dalam memperkuat etika kepemimpinan, membentuk budaya organisasi, dan meningkatkan kepercayaan publik secara simultan di lingkungan Markas Besar POLRI. Sebagai pusat pengambilan kebijakan dan pembentukan nilai-nilai kelembagaan, Mabes POLRI memiliki karakteristik organisasi yang berbeda dengan satuan kewilayahan sehingga memerlukan kajian yang lebih mendalam mengenai praktik kepemimpinan yang diterapkan. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada penyajian analisis yang mengintegrasikan implementasi kepemimpinan, penguatan etika kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepercayaan publik dalam satu kerangka analisis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif.

Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan penerapan etika kepemimpinan, tetapi juga menjelaskan bagaimana nilai-nilai etika diinternalisasikan ke dalam budaya organisasi serta implikasinya terhadap peningkatan citra institusi dan kepercayaan masyarakat di lingkungan Mabes POLRI. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian kepemimpinan etis pada sektor publik serta menjadi masukan praktis bagi penguatan tata kelola organisasi POLRI. Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai implementasi kepemimpinan dalam meningkatkan penguatan etika kepemimpinan di lingkungan Mabes POLRI. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis penguatan etika kepemimpinan dalam mendukung kinerja dan integritas organisasi di lingkungan Mabes POLRI; (2) menganalisis implementasi budaya organisasi yang diterapkan di lingkungan Mabes POLRI; dan (3) menganalisis upaya peningkatan citra POLRI dalam membangun kepercayaan publik melalui aktivitas dan perilaku anggota POLRI di lingkungan Mabes POLRI.

Ethical leadership merupakan konsep kepemimpinan yang menempatkan nilai-nilai moral sebagai dasar dalam setiap tindakan, pengambilan keputusan, dan hubungan interpersonal. Kepemimpinan *etis* tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memastikan bahwa setiap proses organisasi dilaksanakan sesuai dengan prinsip kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan *integritas*. Thomas dalam Harismeihendra dan Lufpi (2024) menyatakan bahwa *kepemimpinan etis* bukan hanya mencegah seseorang melakukan tindakan yang salah, tetapi juga mendorong individu untuk melakukan tindakan yang benar berdasarkan standar moral universal. Seorang *pemimpin etis* menjalankan prinsip-prinsip moral yang diyakininya dan menjadi teladan bagi anggota organisasi dalam menjalankan tugas secara profesional. Menurut Wirawan (2019), *kepemimpinan etis* menunjukkan perilaku yang secara normatif tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta mempromosikan perilaku tersebut kepada para pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Shakeel, Kruyen, dan Van Thiel (2019) menjelaskan bahwa *ethical leadership* merupakan suatu proses yang membentuk perilaku *etis* organisasi melalui interaksi antara *pemimpin* dan anggota organisasi, di mana *pemimpin* tidak hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun budaya organisasi berlandaskan nilai moral. Arya, Ouakouak, dan Zaitouni (2020) menegaskan bahwa *kepemimpinan etis* menciptakan lingkungan organisasi yang memungkinkan personel mengembangkan kompetensi dan mencapai tujuan organisasi tanpa mengabaikan nilai-nilai moral.

Oleh karena itu, keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari pencapaian kinerja, tetapi juga dari kualitas perilaku *etis* yang ditunjukkan oleh *pemimpin* dan seluruh anggota organisasi. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *kepemimpinan etis* adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai moral, *integritas*, keadilan, *tanggung jawab*, dan *keteladanan* dalam setiap proses organisasi sehingga mampu membangun budaya kerja yang profesional dan meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi. Untuk mengukur implementasi *kepemimpinan etis*, penelitian ini menggunakan *Ethical Leadership Scale* (ELS) yang dikembangkan oleh Brown *et al.*, sebagaimana dikutip dalam Febriantina *et al.* (2025). Instrumen ini banyak digunakan karena mampu menggambarkan perilaku nyata seorang *pemimpin* dalam menjalankan nilai-nilai *etika* di lingkungan organisasi. Brown *et al.* mengembangkan sepuluh indikator *kepemimpinan etis*, yaitu menjalankan hidup secara *etis*, memperoleh *kesuksesan* dengan cara yang *etis*, mendengarkan pendapat anggota

organisasi, menegakkan *disiplin* secara adil, bersikap adil dan seimbang, dapat dipercaya, membahas nilai-nilai *etika* organisasi, memberikan keteladanan, mempertimbangkan kepentingan anggota, dan melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan. Kesepuluh indikator ini menjadi dasar dalam penyusunan pedoman wawancara, observasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD) dalam penelitian ini. Menurut Emron, Yohny, dan Imas (2020), *etika kepemimpinan* dibangun oleh enam faktor utama, yaitu: *integritas*, *keadilan* (fairness), *transparansi*, *tanggung jawab* (responsibility), *kepedulian* (empathy), dan *keteladanan* (role modeling). Keenam faktor tersebut menunjukkan bahwa seorang *pemimpin* tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi, tetapi juga terhadap pembentukan perilaku *etis* anggota melalui *keteladanan*, komunikasi yang terbuka, dan pengambilan keputusan yang adil. Dalam konteks budaya organisasi, budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang berkembang dan menjadi pedoman bagi seluruh anggota dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Effendi (2021), budaya organisasi dibangun dan diterapkan secara konsisten sehingga membentuk perilaku kerja anggota organisasi. Dalam lingkungan *kepolisian*, budaya organisasi diwujudkan melalui *disiplin*, *profesionalisme*, *kepatuhan* terhadap aturan, *tanggung jawab*, *integritas*, dan *orientasi pelayanan publik*. Budaya yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan koordinasi antarpersonel, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pada penelitian ini, budaya organisasi dianalisis melalui enam dimensi, yaitu: *inovasi* dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap *personel*, *agresivitas* dalam bekerja, dan *stabilitas* organisasi.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan dan menginterpretasikan fenomena implementasi kepemimpinan dalam meningkatkan penguatan etika kepemimpinan pada Markas Besar POLRI (Sugiyono, 2019). Penelitian difokuskan pada praktik kepemimpinan *etis*, budaya organisasi, serta penguatan integritas dan profesionalisme personel POLRI. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk memperoleh informasi mengenai implementasi kepemimpinan dalam meningkatkan penguatan etika kepemimpinan pada Markas Besar POLRI.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

3.1.1 Penguatan Etika Kepemimpinan Diterapkan dalam Mendukung Kinerja dan Integritas di Lingkungan Markas Besar POLRI

Berdasarkan hasil wawancara, penguatan etika kepemimpinan di Markas Besar POLRI telah diimplementasikan melalui profesionalitas, integritas, dan keteladanan pimpinan, yang diwujudkan dalam kepatuhan terhadap kode etik, penegakan disiplin, dan komunikasi yang terbuka. Praktik tersebut dinilai mampu meningkatkan kinerja, memperkuat integritas organisasi, serta menjaga kepercayaan publik terhadap POLRI. Dalam pelaksanaan kepemimpinan di lingkungan *Markas Besar POLRI*, praktik menjalankan hidup *etis* telah menjadi fondasi utama. Pimpinan menunjukkan perilaku yang mencerminkan kepatuhan terhadap nilai moral dan *etika* kepolisian melalui sikap *disiplin*, kehati-hatian dalam penggunaan kewenangan, serta konsistensi antara norma dan tindakan dalam pelaksanaan tugas. Meskipun demikian, variasi tingkat konsistensi antar satuan kerja menunjukkan bahwa penguatan pembinaan dan pengawasan *etika* masih diperlukan agar nilai hidup *etis* dapat terinternalisasi secara lebih merata sebagai bagian dari budaya organisasi.

Pemaknaan terhadap *kesuksesan* dalam kepemimpinan di Mabes POLRI tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kinerja, tetapi juga pada proses kerja yang berlandaskan *etika* dan *integritas*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pimpinan menekankan pencapaian hasil yang sesuai dengan *peraturan*, *prosedur kerja*, dan *kode etik* profesi kepolisian, sehingga keberhasilan kerja dipahami sebagai capaian yang dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan institusional serta berkontribusi pada pembentukan pola kerja yang profesional. Pimpinan juga menerapkan prinsip *keterbukaan komunikasi* dengan memberikan ruang bagi personel menyampaikan pendapat, saran, dan keluhan, baik melalui komunikasi formal maupun informal, yang menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Sikap *keterbukaan* ini mencerminkan penerapan *etika kepemimpinan* yang partisipatif dan berorientasi pada penghargaan terhadap peran personel, sehingga berkontribusi pada terjaganya kepercayaan dari mereka. Penegakan *disiplin* merupakan aspek penting dalam penguatan *etika kepemimpinan*, di mana pimpinan bersikap tegas dalam menindak pelanggaran *disiplin* dan *kode etik* sesuai prosedur yang berlaku, dengan penerapan sanksi yang objektif dan proporsional serta tetap memperhatikan aspek pembinaan, demi mendukung terwujudnya *integritas* organisasi. Selain itu, prinsip *keadilan* dan

keseimbangan menjadi landasan dalam praktik *kepemimpinan*, di mana pimpinan berupaya menerapkan perlakuan yang objektif dan proporsional terhadap seluruh personel dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, maupun penerapan sanksi dan penghargaan. Penerapan prinsip ini berkontribusi pada terbentuknya persepsi *keadilan* serta meningkatkan *kepercayaan* terhadap pimpinan. Dapat Dipercaya merupakan indikator penting dari efektivitas etika kepemimpinan, di mana hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan dinilai mampu membangun kepercayaan personel melalui konsistensi antara arahan, kebijakan, dan implementasi tugas. Keteladanan dan keterbukaan pimpinan turut memperkuat legitimasi kepemimpinan, sehingga meningkatkan kepatuhan, kedisiplinan, dan kinerja personel. Selain itu, pimpinan secara aktif membahas dan menanamkan nilai-nilai institusi, seperti Tribrata dan Catur Prasetya, melalui berbagai forum organisasi, yang dikaitkan dengan pelaksanaan tugas sehari-hari dan diperkuat melalui keteladanan, sehingga nilai-nilai tersebut dapat terinternalisasi sebagai bagian dari budaya organisasi POLRI. Keteladanan dalam memberikan contoh nyata juga merupakan bentuk implementasi etika kepemimpinan yang efektif, di mana perilaku disiplin, profesional, dan bertanggung jawab ditampilkan secara konsisten, sehingga memperkuat pembelajaran etika dan meningkatkan kepercayaan personel terhadap pimpinan.

Pimpinan juga mempertimbangkan kepentingan dan kondisi personel dalam pengambilan keputusan, termasuk beban kerja, kesiapan fisik, dan kesejahteraan, yang mencerminkan penerapan etika kepemimpinan berorientasi pada keseimbangan antara tuntutan organisasi dan kemampuan personel. Pelibatan personel melalui praktik menanyakan pendapat dalam forum diskusi dan evaluasi kerja turut meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap kebijakan organisasi. Etika kepemimpinan dipahami sebagai perilaku pemimpin yang menunjukkan tindakan sesuai norma moral, nilai institusi, dan standar profesional dalam hubungan interpersonal serta pengambilan keputusan. Menurut Wirawan (2019), kepemimpinan *etis* tercermin melalui keteladanan, komunikasi dua arah, penegakan disiplin, serta pengambilan keputusan yang adil dan bertanggung jawab. Sejalan dengan itu, Arya, Ouakouak, dan Zaitouni (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan *etis* berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang berintegritas. Penguatan etika kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan integritas di lingkungan Mabes POLRI. Temuan ini sejalan dengan penelitian Febriantina *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa etika kepemimpinan berperan dalam membentuk budaya

organisasi yang berintegritas melalui keteladanan pimpinan, konsistensi perilaku etis, dan penegakan nilai moral. Selain itu, Alvaleri *et al.* (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan yang etis mampu mendorong internalisasi nilai etika dan integritas pada personel polisi. Keselarasan temuan tersebut memperkuat bahwa penguatan etika kepemimpinan merupakan fondasi penting dalam mendukung kinerja dan integritas organisasi, meskipun tetap memerlukan konsistensi, pengawasan, dan keteladanan pimpinan secara berkelanjutan.

3.1.2 Implementasi Budaya Organisasi Dilaksanakan Secara Efektif di Lingkungan Markas Besar POLRI

Implementasi budaya organisasi di lingkungan Markas Besar POLRI telah dilaksanakan secara efektif sebagai bagian dari upaya memperkuat kinerja dan profesionalisme institusi. Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi telah diintegrasikan ke dalam pola kerja, sistem pengawasan, serta perilaku personel melalui nilai disiplin, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap aturan. Implementasi budaya organisasi juga didukung oleh pembagian tugas yang jelas, standar kerja yang terukur, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan sehingga membentuk sikap kerja yang profesional, tertib, dan berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi. Dalam budaya organisasi di lingkungan *Mabes POLRI*, inovasi dilakukan dengan pendekatan yang berhati-hati dan terukur melalui pemanfaatan teknologi, perbaikan metode kerja, serta penyesuaian strategi pelaksanaan tugas yang tetap memperhatikan aturan, prosedur, dan risiko. Pendekatan ini mampu menjaga akuntabilitas dan meminimalkan kesalahan, meskipun masih diperlukan keseimbangan antara kehati-hatian dan kecepatan adaptasi.

Selain itu, perhatian terhadap setiap permasalahan secara detail menjadi ciri penting dalam implementasi budaya organisasi, di mana ketelitian dan kecermatan diterapkan dalam administrasi, pengawasan, maupun pelaksanaan tugas operasional untuk meminimalkan kesalahan, meningkatkan kualitas keputusan, dan menjaga akuntabilitas kinerja. Namun, penerapan prinsip ini masih dipengaruhi oleh karakteristik tugas masing-masing satuan, sehingga diperlukan konsistensi kebijakan dan pengawasan. Orientasi pada hasil juga menjadi fokus utama, yang diwujudkan melalui kejelasan target kerja, supervisi berjenjang, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan, di mana pimpinan berperan memastikan setiap personel memahami tujuan kerja dan kontribusinya terhadap pencapaian sasaran organisasi. Selanjutnya, orientasi terhadap kepentingan personel dilakukan dengan memperhatikan beban kerja, kondisi fisik dan mental, serta komunikasi yang

terbuka, sehingga kepedulian pimpinan dapat menjaga soliditas tim, loyalitas, dan motivasi kerja personel. Namun, pelaksanaan prinsip ini perlu dilakukan secara konsisten dan transparan agar tidak menimbulkan persepsi ketidakadilan. Sikap agresif dalam bekerja juga menjadi bagian dari budaya kerja yang positif, dimaknai sebagai semangat kerja yang tinggi, kedisiplinan, serta responsivitas terhadap tugas, sehingga mendorong personel untuk aktif, sigap, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja merupakan prasyarat penting dalam implementasi budaya organisasi di lingkungan *Mabes POLRI*. Stabilitas kerja dijaga melalui pengaturan waktu dan beban kerja, pembinaan fisik dan mental, serta perhatian terhadap kesehatan personel, sehingga mendukung kesiapsiagaan dan kinerja personel secara berkelanjutan. Menurut Effendi (2021), budaya organisasi merupakan norma, nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang dikembangkan serta diterapkan secara konsisten dalam seluruh aktivitas organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian di *Mabes POLRI* yang menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi dilakukan melalui internalisasi nilai kerja, pembinaan berkelanjutan, serta penerapan aturan dan standar perilaku yang menjadi pedoman personel. Budaya organisasi tercermin dalam kedisiplinan, tanggung jawab, kepatuhan terhadap prosedur, serta komitmen terhadap pelaksanaan tugas secara profesional. Selain itu, peran pimpinan dalam mensosialisasikan dan mengawasi pelaksanaan nilai-nilai organisasi turut memperkuat efektivitas budaya organisasi.

Keberhasilan implementasi budaya organisasi sangat ditentukan oleh konsistensi penerapan nilai, keteladanan pimpinan, serta keberlanjutan proses pembinaan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara profesional dan berintegritas. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Sollu dan Anggiani (2025) yang menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku personel kepolisian melalui internalisasi nilai *integritas*, *profesionalisme*, dan *pelayanan publik*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu menjadi pedoman perilaku kerja personel ketika diterapkan secara konsisten. Hal ini juga sesuai dengan kondisi di *Mabes POLRI* yang menerapkan norma kerja, disiplin, dan pengawasan berjenjang untuk mendorong personel bekerja sesuai standar organisasi. Meskipun demikian, budaya birokratis dan hierarkis masih menjadi tantangan, sehingga efektivitas implementasi budaya organisasi sangat bergantung pada konsistensi pimpinan, keteladanan, serta keberlanjutan pembinaan dan pengawasan.

3.1.3 Meningkatkan Citra Kepolisian Agar Dapat Kepercayaan Publik dalam Setiap Aktivitas dan Perilaku Anggota POLRI di Markas Besar POLRI

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di lingkungan Mabes POLRI, peningkatan citra kepolisian dalam membangun kepercayaan masyarakat masih menghadapi berbagai permasalahan, seperti kurang disiplin dalam menjalankan tugas, kurang maksimal dalam memberikan pelayanan, serta belum sepenuhnya menjalankan tugas sesuai standar operasional prosedur (SOP). Selain itu, masih ditemukan pelanggaran kode etik dan perilaku anggota yang belum mencerminkan profesionalisme, sehingga menunjukkan bahwa penerapan etika kepemimpinan dan pengawasan internal belum berjalan secara optimal. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa transparansi, akuntabilitas, dan ketegasan dalam penegakan disiplin masih menjadi tantangan di lingkungan Mabes POLRI.

Pelayanan yang kurang komunikatif, lambat, dan kurang responsif dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap institusi, sedangkan pelayanan yang humanis, disiplin, dan sesuai prosedur mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap POLRI. Selain itu, pengawasan internal, koordinasi organisasi, dan pelaksanaan administrasi masih perlu diperkuat agar berjalan lebih transparan dan akuntabel. Secara teoritis, peningkatan citra institusi dan kepercayaan masyarakat sangat berkaitan dengan konsistensi perilaku organisasi yang berlandaskan nilai etika dan profesionalisme. (Wirawan, 2019) menyatakan bahwa citra organisasi terbentuk dari persepsi publik terhadap perilaku nyata anggota organisasi, sedangkan (Fahmi, 2019) menjelaskan bahwa kepercayaan publik tumbuh ketika organisasi mampu menunjukkan keselarasan antara nilai dan praktik nyata. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan (Febriantina *et al.*, 2025) dan (Sollu & Anggiani, 2025) yang menegaskan bahwa konsistensi etika, disiplin, transparansi, akuntabilitas, kualitas pelayanan, dan pengawasan internal menjadi faktor penting dalam meningkatkan citra POLRI dan membangun kepercayaan masyarakat.

3.2 Pembahasan

Dalam pembahasan kualitatif mengenai penguatan etika kepemimpinan di lingkungan Mabes POLRI, temuan penelitian menunjukkan bahwa penguatan etika kepemimpinan telah menjadi elemen strategis dalam membentuk kinerja organisasi yang profesional, akuntabel, dan berintegritas. Etika kepemimpinan diwujudkan melalui kepatuhan terhadap kode etik dan peraturan institusi, konsistensi perilaku pimpinan, keteladanan, serta tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Pimpinan berperan

sebagai role model yang memengaruhi perilaku personel, sementara komunikasi yang terbuka dan partisipatif memperkuat kepercayaan serta rasa tanggung jawab anggota. Praktik penegakan disiplin yang adil dan proporsional juga mendukung pengendalian perilaku organisasi sesuai aturan dan nilai institusi. Namun, variasi tingkat konsistensi penerapan etika antar satuan kerja menunjukkan bahwa internalisasi nilai etika belum sepenuhnya merata, sehingga diperlukan penguatan pembinaan, pengawasan, dan keteladanan pimpinan secara berkelanjutan. Dengan demikian, penguatan etika kepemimpinan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja, menjaga integritas internal, serta memperkuat legitimasi organisasi di mata publik. Sementara itu, implementasi budaya organisasi di lingkungan Mabes POLRI telah berjalan secara relatif efektif dan menjadi salah satu pilar utama dalam mendukung profesionalisme institusi. Budaya organisasi telah diinternalisasikan ke dalam pola kerja, sistem pengawasan, serta perilaku sehari-hari personel melalui nilai disiplin, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap aturan yang diperkuat melalui pembinaan, supervisi, dan keteladanan pimpinan.

Kejelasan pembagian tugas, standar kerja yang terukur, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan turut memperkuat implementasi budaya organisasi. Meski demikian, tantangan tetap muncul dari perbedaan tingkat pemahaman personel terhadap nilai organisasi, tingginya beban kerja, serta pengaruh pola kerja lama yang menyebabkan variasi dalam konsistensi penerapan budaya kerja. Oleh karena itu, diperlukan penguatan sosialisasi, pembinaan, dan pengawasan secara berkelanjutan agar budaya organisasi mampu membentuk perilaku kerja yang profesional, tertib, dan berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi. Dalam citra dan kepercayaan masyarakat, temuan penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai tantangan, seperti kurang disiplin dalam menjalankan tugas, pelayanan yang belum maksimal, serta pelanggaran kode etik dan perilaku anggota yang belum mencerminkan profesionalisme. Pengawasan internal dan penegakan disiplin yang belum berjalan secara optimal menimbulkan kesenjangan antara aturan organisasi dan praktik di lapangan. Perilaku anggota saat berinteraksi dengan masyarakat sangat mempengaruhi citra institusi, di mana pelayanan yang kurang komunikatif, lambat, dan kurang responsif dapat menimbulkan persepsi negatif, sementara pelayanan yang humanis, disiplin, dan transparan mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, keteladanan, penguatan pengawasan internal, konsistensi penerapan kode etik, serta peningkatan kualitas pelayanan menjadi faktor penting dalam meningkatkan citra POLRI dan

kepercayaan masyarakat, sebagaimana ditegaskan oleh penelitian oleh Febriantina *et al.*, 2025 dan Alvaleri *et al.*, 2022.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penguatan etika kepemimpinan di lingkungan *Mabes POLRI* terbukti memberikan kontribusi positif dalam mendukung peningkatan kinerja dan integritas organisasi. Hal ini tercermin melalui konsistensi pimpinan dalam menjalankan nilai-nilai moral, keteladanan, penegakan disiplin yang adil dan proporsional, serta penerapan komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Etika kepemimpinan juga diwujudkan dalam pengambilan keputusan yang mempertimbangkan kepentingan organisasi dan personel secara seimbang, sehingga mampu membangun kepercayaan internal serta meningkatkan tanggung jawab dan komitmen personel. Namun, implementasi etika kepemimpinan tersebut belum sepenuhnya merata karena masih terdapat perbedaan tingkat konsistensi antar satuan kerja. Sementara itu, implementasi budaya organisasi di *Mabes POLRI* telah berjalan secara efektif dan berperan penting dalam membentuk perilaku kerja personel yang disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian kinerja. Budaya organisasi tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga telah diinternalisasikan ke dalam pola kerja, sistem pengawasan, serta aktivitas sehari-hari melalui pembinaan, supervisi, dan keteladanan pimpinan. Nilai-nilai seperti kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja menjadi standar yang mendorong profesionalisme organisasi. Meski demikian, efektivitas tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih dipengaruhi oleh perbedaan pemahaman personel, beban kerja yang tinggi, serta pengaruh pola kerja lama yang memengaruhi konsistensi penerapan di lapangan. Di sisi lain, peningkatan citra kepolisian dan kepercayaan masyarakat di lingkungan *Mabes POLRI* masih menghadapi berbagai tantangan, seperti pelanggaran kode etik, disiplin anggota yang kurang optimal, serta adanya kesenjangan antara aturan dan pelaksanaan tugas di lapangan yang mempengaruhi tingkat profesionalisme anggota POLRI. Pelayanan yang kurang responsif dan kurang transparan juga turut mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap institusi POLRI. Oleh karena itu, penguatan keteladanan pimpinan, pengawasan internal, penegakan kode etik, dan peningkatan kualitas pelayanan menjadi faktor kunci dalam membangun budaya organisasi yang profesional, transparan, dan berintegritas guna meningkatkan citra POLRI dan kepercayaan masyarakat.

5. Daftar Pustaka

- Alvaleri, Y., Abdillah, M. R., Rahmat, A., Anita, R., & Pakpahan, C. R. (2022). Kepemimpinan dan "Voice" yang etis pada petugas kepolisian: Sebuah pengujian mekanisme dari internalisasi nilai etika dan identitas integritas. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 4(2), 113–128. <https://doi.org/10.31849/jmbt.v4i2.12717>.
- Arya, B., Ouakouak, M. L., & Zaitouni, M. G. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Effendi. (2021). *Budaya organisasi*. Alfabeta.
- Emron, E., Yohny, A., & Imas, K. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Fahmi, I. (2019). *Etika bisnis: Teori, kasus, dan solusi*. Alfabeta.
- Febriantina, S., Sanjaya, J. M., Azzahra, N., Salsabila, T., & Nurhafiza, V. I. (2025). Etika kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang berintegritas. *Intellektika: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 3(1), 187–195. <https://doi.org/10.59841/intellektika.v3i1.2093>.
- Harismeihendra, R. N., & Lufpi, B. (2024). Integritas polisi: Studi pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan etis terhadap integritas polisi di wilayah hukum Polres Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 18(1). <https://doi.org/10.35879/jik.v18i1.443>.
- Indarto. (2024). Leadership strategies in building an organizational culture of integrity to maintain domestic security to support national development. *INJURY: Interdisciplinary Journal and Humanity*, 3(5). <https://doi.org/10.58631/injury.v3i5.204>.

- Mabes POLRI. (2025). Data etika kepemimpinan Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia. Jakarta: Mabes POLRI.
- Mabes POLRI. (2025). Standar operasional prosedur (SOP) kepemimpinan Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia. Jakarta: Mabes POLRI.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Shakeel, F., Kruey, P. M., & Van Thiel, S. (2020). Ethical leadership: A structured review into construct, measurement, public sector context and effects. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 88–108. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2019-0060>.
- Sollu, S., & Anggiani, S. (2024). Peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku organisasi di kepolisian: Studi pada Polda Metro Jaya. *VALUE: Jurnal Ilmiah Akuntansi, Keuangan dan Bisnis*, 5(2), 202–214. <https://doi.org/10.36490/value.v5i2.1473>.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wirawan. (2019). *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. PT RajaGrafindo Persada.
- Yukl, G. (2021). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.