

Exploring Ethical Leadership, Trust in Leadership, and Deviant Workplace Behaviour: A Qualitative Case Study within a Governmental MSME Office in Samarinda

Yuphie Kharisma^{1*}, Eko Ganis Sukoharsono²

yuphiekharisma@gmail.com^{1*}, eg.sukoharsono@ub.ac.id²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 17 Agustus 1945 Samarinda^{1*}

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya²

Abstrak

Sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) memegang peran penting dalam perekonomian daerah, sehingga perilaku kerja pegawai pada instansi pembina UMKM menjadi krusial bagi kualitas layanan publik. Dalam praktiknya, pegawai dinas sering berada di antara tuntutan kepatuhan terhadap prosedur birokratis dan tekanan untuk memberikan pelayanan cepat dan fleksibel, sehingga membuka ruang munculnya workplace deviant behavior dalam bentuk deviasi prosedural ringan. Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perindustrian Kota Samarinda memaknai ethical leadership dan trust in leader, serta bagaimana kedua konstruk tersebut terkait dengan cara mereka menegosiasikan batas antara kepatuhan dan deviasi dalam pelaksanaan program dan layanan bagi pelaku UMKM. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap satu hingga dua pegawai yang diposisikan sebagai informan kunci dan dipilih secara purposive, kemudian dianalisis dengan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa deviasi yang paling sering muncul berupa penyesuaian prosedural yang dinarasikan sebagai “keluwesan” demi kelancaran program, sementara pemimpin dipersepsikan menjalankan kepemimpinan etis yang terbuka, protektif, dan berkeadilan, antara lain melalui penolakan intervensi yang tidak etis dan penekanan pada dokumentasi sebagai bentuk akuntabilitas. Trust in leader memperkuat keberanian moral pegawai untuk menolak deviasi yang jelas merugikan, tetapi sekaligus dapat berkelindan dengan kompromi prosedural yang dipersepsikan pro-organisasi. Dengan demikian, kombinasi ethical leadership dan trust in leader berfungsi sekaligus sebagai rem terhadap deviasi destruktif dan sebagai energi pendorong bagi deviasi ringan yang dibingkai sebagai pengorbanan administratif demi kepentingan organisasi dan penerima manfaat.

Kata kunci: *Ethical Leadership; Trust In Leader; Workplace Deviant Behavior; Instansi Pemerintah; UMKM*

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar utama perekonomian Indonesia karena berkontribusi besar terhadap penyerapan tenaga kerja dan pembentukan produk domestik bruto, sekaligus menjadi penyangga ketika terjadi guncangan ekonomi. Di tingkat daerah, pemerintah kota membentuk instansi khusus untuk membina dan memberdayakan pelaku UMKM melalui layanan perizinan, pendampingan usaha, pelatihan, fasilitasi akses pembiayaan, dan dukungan pemasaran. Di Kota Samarinda, peran tersebut dijalankan oleh Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perindustrian yang menjadi ujung tombak penerjemahan

kebijakan pemberdayaan UMKM ke dalam layanan konkret bagi masyarakat. Pegawai dinas ini berhadapan dengan tuntutan administratif, target kinerja, serapan anggaran, serta ekspektasi politis dan sosial, sehingga kepatuhan terhadap prosedur birokratis harus terus dinegosiasikan dengan tuntutan kecepatan dan fleksibilitas pelayanan. Kondisi ini membuka ruang munculnya perilaku kerja yang menyimpang dari norma organisasi (*workplace deviant behavior*), khususnya dalam bentuk deviasi prosedural ringan yang kerap dipersepsikan sebagai “keluwesan” demi kelancaran program dan bantuan bagi pelaku UMKM.

Robinson dan Bennett (1995) mendefinisikan *workplace deviant behavior* sebagai perilaku sukarela yang melanggar norma organisasi dan mengancam kesejahteraan organisasi maupun anggotanya. Di lingkungan instansi pemerintah daerah pembina UMKM, deviasi tidak selalu berupa pelanggaran berat seperti fraud, tetapi dapat muncul sebagai penyesuaian prosedur, pengabaian langkah administratif tertentu, keterlambatan berulang dalam pemrosesan layanan, atau praktik informal dalam seleksi peserta program yang mengaburkan prinsip keadilan dan transparansi (Bennett & Robinson, 2000; Berry, Ones, & Sackett, 2007). Sebagian bentuk deviasi tersebut sering dinormalisasi sebagai cara adaptif untuk merespons tekanan target dan keterbatasan sumber daya, padahal akumulasi deviasi ringan berpotensi merusak akuntabilitas birokrasi dan kepercayaan publik terhadap layanan pemerintah.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *workplace deviant behavior* tidak dapat dilepaskan dari konteks tekanan kerja, budaya organisasi, serta contoh perilaku yang diberikan pemimpin (Bennett & Robinson, 2000; Berry et al., 2007). Dua konstruk yang menonjol dalam menjelaskan dinamika tersebut adalah *ethical leadership* dan *trust in leader*. *Ethical leadership* merujuk pada pola perilaku pemimpin yang menunjukkan integritas, kejujuran, dan keadilan, serta secara aktif mengomunikasikan standar moral, memberikan teladan, dan menegakkan konsekuensi yang konsisten (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Brown & Treviño, 2006). *Trust in leader* menggambarkan sejauh mana bawahan memandang pemimpinnya kompeten, jujur, dan memiliki niat baik sehingga bersedia mengambil risiko dalam hubungan kerja (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Dirks & Ferrin, 2002). Ketika kepercayaan terhadap pemimpin tinggi, pegawai cenderung menjadikan pemimpin sebagai rujukan penting dalam menafsirkan apa yang dianggap benar dan dapat diterima dalam praktik kerja sehari-hari.

Sejumlah studi kuantitatif sebelumnya menemukan bahwa *ethical leadership* berkorelasi negatif dengan *workplace deviance* dan *counterproductive work behavior* di berbagai sektor, termasuk organisasi publik dan pendidikan (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016; Mo & Shi, 2017; Kencana & Nani, 2024). Namun, penelitian yang lebih baru menunjukkan dinamika yang lebih paradoks: di satu sisi, kepemimpinan etis dapat menekan deviasi destruktif; di sisi lain, kombinasi *ethical leadership*, kepercayaan, dan identifikasi kuat dengan organisasi kadang terkait dengan munculnya perilaku menyimpang yang dipersepsikan pro-organisasi, atau dikenal sebagai *unethical pro-organizational behavior* (Umphress & Bingham, 2011; Miao et al., 2013; Ahmed & Khan, 2023). Dalam konteks hubungan pemimpin–bawahan yang hangat dan saling

percaya, sebagian pegawai mungkin bersedia mengambil jalan pintas prosedural yang mereka anggap “demi kebaikan unit” atau “demi kelancaran pelayanan”, meskipun secara formal berjarak dengan aturan.

Ringkasnya, state of the art menunjukkan bahwa kajian mengenai ethical leadership, trust in leader, dan workplace deviant behavior sejauh ini masih didominasi pendekatan kuantitatif dan berfokus pada sektor swasta maupun lembaga berskala besar, sementara studi yang menggali bagaimana ketiga konstruk tersebut dimaknai dan beroperasi dalam konteks instansi pemerintah daerah pembina UMKM di Indonesia masih terbatas. Beberapa peneliti menitikberatkan pada pengujian hubungan struktural antar variabel melalui survei, sementara penelitian yang menyoroti negosiasi sehari-hari pegawai terhadap deviasi prosedural di birokrasi lokal relatif jarang dilakukan. Kesenjangan inilah yang menjadi gap/novelty penelitian ini, yakni menawarkan pemahaman kualitatif tentang bagaimana pegawai di birokrasi pembina UMKM menegosiasikan batas antara kepatuhan dan deviasi dalam kerangka kepemimpinan etis dan kepercayaan kepada pemimpin. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pemahaman kualitatif mengenai bagaimana ethical leadership dan trust in leader terkait dengan dinamika workplace deviant behavior dalam praktik kerja pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perindustrian Kota Samarinda, dengan tujuan untuk menjelaskan bagaimana pegawai memaknai kepemimpinan etis atasan, membangun kepercayaan terhadap pemimpin, serta menegosiasikan batas antara kepatuhan dan deviasi dalam pelaksanaan program dan layanan bagi pelaku UMKM di tingkat pemerintah kota.

Metode Penelitian

Desain Penelitian, Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik yang berfokus pada satu organisasi, yakni Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perindustrian Kota Samarinda, sebagai konteks spesifik untuk memahami keterkaitan antara ethical leadership, trust in leader, dan workplace deviant behavior dari perspektif pegawai. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman, makna, dan dilema yang dialami pegawai dalam situasi kerja yang sarat tekanan dan ruang abu-abu etis, yang sulit ditangkap melalui survei kuantitatif (Creswell, 2013; Yin, 2018; Snyder, 2019). Dalam pelaksanaannya, penelitian ini memperhatikan prinsip etika penelitian seperti persetujuan partisipan secara sadar (informed consent), kerahasiaan identitas, serta penggunaan data semata-mata untuk kepentingan ilmiah.

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah, dan Perindustrian Kota Samarinda, yang berlokasi di kawasan Jalan Ir. H. Juanda. Instansi ini merupakan perangkat daerah yang bertanggung jawab dalam mengelola berbagai program pembinaan, pendampingan, fasilitasi perizinan dan pembiayaan, serta dukungan pemasaran bagi pelaku UMKM di Kota Samarinda. Konteks organisasi tersebut merepresentasikan dinamika birokrasi lokal yang berhadapan dengan tuntutan pencapaian target kinerja, optimalisasi serapan anggaran, serta ekspektasi politis dan sosial. Pada saat yang sama, instansi ini dituntut untuk memberikan layanan yang cepat,

responsif, dan adaptif kepada pelaku usaha. Lingkungan kerja yang sarat tekanan dan kompleksitas inilah yang menjadi konteks penting untuk memahami fenomena kepemimpinan etis, kepercayaan terhadap pemimpin, dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Partisipan penelitian terdiri atas satu hingga dua pegawai yang diposisikan sebagai informan kunci dan dipilih secara purposive, dengan kriteria: (1) memiliki masa kerja minimal dua tahun di dinas; (2) terlibat langsung dalam perencanaan atau pelaksanaan program dan layanan bagi UMKM; dan (3) bersedia menceritakan pengalaman terkait kepemimpinan, kepercayaan kepada atasan, serta praktik deviasi prosedural dalam konteks kerja.

Jumlah partisipan yang terbatas ini mencerminkan sifat penelitian yang eksploratif dan pendahuluan, yang berfokus pada kedalaman narasi daripada keluasan jumlah responden (Creswell, 2013; Yin, 2018). Temuan studi ini karenanya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik, melainkan untuk memberikan pemahaman awal yang kaya mengenai dinamika ethical leadership, trust in leader, dan workplace deviant behavior di konteks instansi pembina UMKM.

Teknik Pengumpulan Data, dari hasil data utama dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan yang disusun berdasarkan literatur tentang workplace deviant behavior, ethical leadership, dan trust in leader serta rumusan masalah penelitian. Panduan wawancara dituangkan dalam bentuk lembar pertanyaan (kuisiонер wawancara) yang sama seperti yang digunakan peneliti ketika berdialog dengan tiap partisipan. Pertanyaan mencakup, antara lain, pengalaman pegawai menghadapi atau menyaksikan perilaku menyimpang (khususnya deviasi prosedural ringan) dalam pelaksanaan program dan layanan UMKM, persepsi terhadap sikap dan keputusan atasan dalam situasi dilematik, serta cara mereka membangun dan merawat kepercayaan kepada pemimpin.

Wawancara dilakukan secara tatap muka atau melalui media komunikasi yang disepakati bersama, dengan durasi rata-rata 45–60 menit. Jawaban dicatat peneliti berdasarkan kuisiонер wawancara dan, pada beberapa kesempatan, direkam dengan persetujuan partisipan untuk kemudian dirapikan menjadi transkrip naratif. Teknik ini dipilih untuk menangkap narasi dan makna yang kaya, bukan untuk mengukur variabel secara kuantitatif (Kvale & Brinkmann, 2009).

Teknik Analisis Data, analisis data dilakukan secara tematik mengikuti tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang berlangsung secara iteratif (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Pertama, peneliti membaca berulang transkrip wawancara untuk memperoleh pemahaman menyeluruh, kemudian melakukan pengkodean terbuka terhadap segmen-segmen teks yang berkaitan dengan pengalaman workplace deviant behavior, persepsi terhadap perilaku pemimpin, dan dinamika kepercayaan. Kedua, kode-kode awal dikelompokkan ke dalam kategori yang lebih tinggi dan dibandingkan lintas informan untuk mengidentifikasi pola kesamaan maupun perbedaan. Ketiga, kategori-kategori tersebut diabstraksikan menjadi tema-tema utama yang merepresentasikan

hubungan antara ethical leadership, trust in leader, dan workplace deviant behavior dalam konteks instansi pembina UMKM di Samarinda.

Proses analisis dilakukan secara siklik dengan terus-menerus merujuk kembali ke data mentah dan kerangka teori untuk menjaga kesesuaian antara interpretasi dan bukti empiris. Selama proses ini, peneliti menyusun memo analitis untuk merekam ide, dugaan hubungan antartema, dan refleksi terhadap posisi peneliti, sehingga perkembangan pemahaman konseptual dapat dilacak secara jelas (Braun & Clarke, 2006; Miles et al., 2014; Snyder, 2019).

Keabsahan Data, untuk memastikan kredibilitas dan keabsahan temuan, penelitian ini menerapkan beberapa strategi. Pertama, dilakukan triangulasi sumber data melalui perbandingan informasi dari wawancara mendalam dengan informan kunci, catatan reflektif peneliti, dan dokumen organisasi yang relevan (misalnya uraian tugas dan pedoman program UMKM) sejauh tersedia. Kedua, peneliti menyusun audit trail berupa catatan reflektif, keputusan analitis, dan perubahan kode atau tema sepanjang proses penelitian, sehingga proses pengambilan keputusan dapat ditelusuri secara transparan. Ketiga, peneliti secara eksplisit merefleksikan posisi dirinya (researcher reflexivity), termasuk pengalaman profesional dan potensi bias, agar interpretasi terhadap narasi informan tetap kritis dan terkontrol (Lincoln & Guba, 1985; Creswell, 2013; Miles et al., 2014).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Bentuk-bentuk deviasi prosedural dalam praktik kerja sehari-hari, wawancara dengan pegawai fungsional pada Bidang Pengembangan Usaha Mikro mengindikasikan bahwa workplace deviant behavior di Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perindustrian Kota Samarinda terutama dipahami sebagai serangkaian penyimpangan prosedural yang berada pada wilayah "kecil" dan kerap dinegosiasikan dalam praktik sehari-hari. Informan menyebut bahwa dalam tekanan waktu, tuntutan serapan anggaran, dan keinginan membantu pelaku usaha, terdapat kebiasaan tertentu yang secara formal tidak sepenuhnya selaras dengan standar operasional, tetapi di lapangan dipersepsikan sebagai cara adaptif untuk menjaga kelancaran proses. Contoh yang dikemukakan antara lain menerima berkas permohonan bantuan yang belum lengkap karena merasa kasihan atau ingin mempercepat proses, serta menunda jadwal monitoring lapangan demi efisiensi waktu, padahal kunjungan tersebut diwajibkan dalam prosedur baku.

Dalam konstruksi informan, praktik-praktik tersebut disadari sebagai bentuk "penyimpangan" dari regulasi tertulis, namun sekaligus dinormalisasi sebagai strategi operasional untuk menjaga kecepatan layanan dan menjaga hubungan baik dengan pelaku UMKM. Deviasi prosedural ini dipersepsikan sebagai penyesuaian terhadap realitas lapangan yang dinilai tidak secara langsung merugikan penerima bantuan maupun dinas, selama niatnya dianggap tulus dan prinsip kehati-hatian tetap dijaga. Dengan demikian, yang tampak dalam keseharian bukan deviasi berat seperti fraud atau korupsi yang eksplisit, melainkan dinamika "zona abu-abu" deviasi ringan, di mana pegawai terus-menerus menegosiasikan batas antara kepatuhan penuh terhadap

prosedur dan kebutuhan untuk merespons situasi di lapangan secara cepat dan fleksibel.

Bentuk deviasi lain yang diangkat informan adalah praktik favoritisme dalam pengalokasian kuota program, misalnya pada pelatihan keterampilan dengan kapasitas terbatas. Dalam beberapa kasus, terdapat "titipan" peserta dari rekan kerja atau pihak internal lain yang dimasukkan pada menit-menit akhir meskipun tidak sepenuhnya memenuhi kriteria prioritas. Tindakan ini dipahami informan sebagai pelanggaran terhadap prinsip seleksi berbasis asesmen kebutuhan, tetapi pada saat yang sama dianggap "wajar" dalam budaya birokrasi yang sarat relasi personal dan rasa sungkan. Di sisi ekstrem, informan juga menyebut kemungkinan deviasi yang lebih fatal, seperti memanipulasi data hasil survei agar pihak yang tidak layak dapat memperoleh bantuan atau permintaan imbalan untuk mempercepat proses persetujuan; namun praktik semacam ini diposisikan sebagai pelanggaran berat yang secara normatif tidak dapat dibenarkan dan secara ideal harus ditindak.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa bentuk workplace deviant behavior yang paling sering ditemui di dinas UMKM berada pada wilayah deviasi ringan dan prosedural, yang dibingkai sebagai keluwesan demi kelancaran program dan kepuasan pelaku usaha. Pegawai menyadari adanya jarak antara prosedur tertulis dan praktik lapangan, namun jarak tersebut dinegosiasikan melalui pertimbangan moral dan profesional tentang sejauh mana tindakan yang diambil masih dapat dipertanggungjawabkan. Temuan ini menegaskan pentingnya memahami deviasi sebagai spektrum yang dinegosiasikan pegawai dalam kerangka tuntutan kinerja dan ekspektasi pelayanan publik sehari-hari.

Praktik ethical leadership di Dinas UMKM Samarinda, temuan wawancara dengan pegawai fungsional Bidang Pengembangan Usaha Mikro menunjukkan bahwa atasan langsung di Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perindustrian Kota Samarinda dipersepsikan sebagai figur yang memadukan sikap terbuka dan protektif terhadap staf. Informan menggambarkan kepala bidang/kepala seksi sebagai pemimpin yang secara konsisten mengundang masukan dari staf lapangan mengenai efektivitas program, tidak segan menyesuaikan teknis pelaksanaan berdasarkan data yang muncul di lapangan, dan pada saat yang sama bersedia berdiri di depan ketika tim menghadapi tekanan dari pihak eksternal. Sikap "terbuka dan protektif" ini membuat pegawai melihat pemimpin bukan sekadar pemberi instruksi, melainkan mitra diskusi yang mau mendengar serta pelindung ketika mereka sudah berupaya bekerja sesuai prosedur.

Dimensi keadilan tampak kuat dalam contoh-contoh pengambilan keputusan yang diceritakan informan. Salah satu kisah yang menonjol adalah ketika ada lobi dari anggota legislatif daerah yang menginginkan program pelatihan UMKM difokuskan di daerah pemilihannya. Alih-alih mengakomodasi titipan tersebut, atasan menolak dengan alasan bahwa lokasi program harus ditentukan berdasarkan peta kemiskinan dan sebaran UMKM yang disusun oleh BPS, bukan kepentingan politik. Bagi informan, keputusan ini memperlihatkan keberpihakan pemimpin kepada keadilan publik dan prinsip pemerataan, bukan kenyamanan relasi dengan elit politik. Atasan juga menekankan

pentingnya dokumentasi dan akuntabilitas, sering mengingatkan bahwa kelengkapan dokumen adalah “tameng terbaik” ketika terjadi audit atau pemeriksaan, sehingga kepatuhan prosedur dipahami sebagai bentuk perlindungan diri dan organisasi.

Dengan demikian, praktik ethical leadership di dinas ini tidak hanya tampak dalam wacana nilai, tetapi juga dalam cara pemimpin mengelola tekanan program, mendistribusikan beban kerja, menolak intervensi yang tidak etis, dan menyediakan contoh konkret jalur prosedural yang tetap memungkinkan pelayanan berjalan efektif.

Trust in leader sebagai dasar keberanian dan loyalitas. Narasi informan menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan kepada atasan langsung di Dinas UMKM Samarinda relatif tinggi. Kepercayaan tersebut terutama dibangun melalui pengalaman sehari-hari yang menampilkan konsistensi dan keterbukaan. Informan menyebut bahwa atasan tidak menyembunyikan informasi penting terkait risiko anggaran, perubahan kebijakan, atau potensi masalah dalam program. Transparansi ini menumbuhkan perasaan aman karena pegawai merasa “tidak ada yang ditutup-tutupi” dan mereka diberi ruang untuk memahami konteks keputusan yang diambil.

Pengalaman menghadapi situasi sulit semakin memperkuat trust in leader. Dalam satu kasus, informan menceritakan kegagalan kegiatan pelatihan akibat mitra penyedia (vendor) yang wanprestasi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan tuduhan kelalaian kepada penanggung jawab program. Namun, respons atasan bukan mencari kambing hitam, melainkan mengajak melakukan evaluasi bersama, membantu menyusun kronologi kejadian secara objektif, dan memimpin proses pemutusan kontrak vendor sesuai prosedur hukum yang berlaku. Bagi informan, cara pemimpin menangani masalah dengan fokus pada solusi dan perlindungan staf, bukan pada hukuman instan, menjadi bukti konkret bahwa kepercayaan kepada atasan memiliki dasar yang kuat.

Dalam konteks dilema etis, trust in leader berfungsi sebagai sumber keberanian moral. Informan menuturkan keberanian untuk menolak titipan calon penerima bantuan yang memiliki kedekatan dengan pihak berpengaruh karena merasa yakin bahwa atasan akan mendukung keputusan yang berbasis kriteria substantif dan SOP. Di sisi lain, kepercayaan dan loyalitas terhadap pemimpin dan organisasi juga berkelindan dengan praktik penyesuaian kecil yang dipersepsikan sebagai tindakan “demi kebaikan bersama”, seperti memotong tahapan paraf atau koordinasi formal untuk mempercepat layanan bagi pemohon yang dinilai sangat membutuhkan bantuan.

Keterkaitan ethical leadership, trust in leader, dan dinamika workplace deviant behavior

Jika ketiga temuan sebelumnya dilihat secara terpadu, terlihat bahwa dinamika workplace deviant behavior di Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perindustrian Kota Samarinda tidak dapat dilepaskan dari kombinasi praktik ethical leadership dan tingkat trust in leader yang relatif tinggi. Pemimpin yang dipersepsikan terbuka, adil, dan protektif membentuk ekspektasi normatif di kalangan pegawai bahwa keputusan harus dapat dipertanggungjawabkan secara substantif dan administratif.

Dalam konteks tersebut, kepercayaan kepada pemimpin berperan sebagai penguat internal bagi pegawai untuk menyelaraskan diri dengan standar etis tersebut. Narasi tentang keberanian menolak titipan calon penerima bantuan yang tidak memenuhi kriteria menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya mengandalkan teks SOP, tetapi juga jaminan dukungan dari atasan ketika mengambil sikap yang berpotensi menimbulkan ketegangan relasional. Namun demikian, temuan juga memperlihatkan bahwa kombinasi kepemimpinan etis dan kepercayaan tinggi tidak sepenuhnya menghilangkan deviasi, melainkan menggeser fokus deviasi ke wilayah penyesuaian prosedural yang dipersepsikan pro-organisasi. Keinginan untuk menjaga citra pelayanan cepat dan responsif kadang mendorong tim untuk memotong beberapa tahapan administratif atau mempercepat proses dengan cara yang tidak sepenuhnya sejalan dengan prosedur tertulis, tetapi dipahami sebagai “korban administratif” demi kelancaran program dan kepuasan pemangku kepentingan.

Pembahasan

Secara umum, temuan penelitian ini menunjukkan tiga hal utama: (1) deviasi kerja yang dominan berbentuk deviasi prosedural ringan yang dinegosiasikan sebagai keluwesan; (2) pemimpin berperan sebagai ethical leader yang menjadi model dan pengelola nilai; dan (3) trust in leader berfungsi ganda sebagai sumber keberanian moral sekaligus potensi kompromi prosedural. Bagian ini membahas ketiga temuan tersebut dengan mengaitkannya pada tujuan dan literatur sebelumnya.

Deviasi prosedural sebagai “zona abu-abu” yang dinegosiasikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa workplace deviant behavior di Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perindustrian Kota Samarinda terutama hadir dalam bentuk deviasi prosedural ringan yang dinarasikan sebagai bentuk keluwesan dalam bekerja, bukan sebagai pelanggaran berat yang jelas-jelas tidak bermoral. Informan menggambarkan contoh seperti menerima berkas permohonan bantuan yang belum lengkap karena kasihan, menunda jadwal monitoring demi efisiensi waktu, atau memasukkan peserta “titipan” pada pelatihan yang kuotanya terbatas. Praktik-praktik tersebut berada di antara kepatuhan penuh terhadap SOP dan penyesuaian pragmatis terhadap realitas lapangan, dan kerap dianggap “wajar” selama tidak menimbulkan kerugian yang nyata bagi penerima manfaat maupun dinas.

Pola ini sejalan dengan tipologi deviasi yang dikemukakan Robinson dan Bennett (1995), bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja berada pada kontinum dari ringan–berat dan dari interpersonal–organisasional. Deviasi yang ditemukan dalam studi ini terutama berada di wilayah organizational minor deviance, seperti pengabaian langkah administratif atau favoritisme halus dalam seleksi peserta program. Bennett dan Robinson (2000) menegaskan bahwa bentuk-bentuk deviasi ringan sering kali dinormalisasi dalam organisasi karena dianggap sebagai “oli” yang mempermudah proses kerja. Narasi informan memperkuat pandangan tersebut: deviasi prosedural dikonstruksikan sebagai respons adaptif terhadap tekanan target, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan untuk memberikan pelayanan cepat kepada pelaku UMKM, bukan sebagai niat jahat untuk merugikan organisasi.

Namun demikian, hasil ini juga mengonfirmasi kekhawatiran dalam literatur bahwa akumulasi deviasi ringan berpotensi mengikis akuntabilitas dan keadilan dalam jangka panjang (Berry et al., 2007). Praktik menerima berkas tidak lengkap atau memasukkan peserta “titipan”, misalnya, secara perlahan dapat menggeser standar keadilan distribusi program dan mengurangi peluang bagi pelaku usaha yang lebih layak tetapi tidak memiliki kedekatan relasional. Dalam konteks instansi publik, deviasi prosedural bukan hanya soal efisiensi internal, tetapi juga berkaitan dengan legitimasi birokrasi di mata warga. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai secara aktif menegosiasikan batas wajar–tidak wajar deviasi berdasarkan pertimbangan moral (“asal tidak merugikan”), profesional (“asal data tetap bisa dipertanggungjawabkan”), dan sosial (“asal tidak menyinggung pihak dalam”), sehingga wilayah abu-abu deviasi menjadi ruang penting untuk dipahami dalam pengelolaan kinerja dan integritas instansi pembina UMKM.

Praktik ethical leadership dan pembelajaran sosial di instansi pemerintah daerah. Temuan mengenai gaya kepemimpinan yang digambarkan sebagai “terbuka dan protektif” menunjukkan bahwa atasan di Dinas UMKM Samarinda menjalankan peran sebagai ethical leader yang tidak hanya menampilkan integritas pribadi, tetapi juga secara aktif mengelola nilai dan prosedur di unit kerjanya. Pemimpin mendorong staf untuk menyampaikan kondisi lapangan secara jujur, membuka ruang diskusi sebelum keputusan diambil, serta bersedia berdiri di depan ketika tim menghadapi tekanan dari pihak luar. Contoh penolakan terhadap permintaan anggota legislatif yang ingin memusatkan program di daerah pilihannya, dengan alasan bahwa lokasi kegiatan harus mengikuti peta kemiskinan dan sebaran UMKM dari BPS, memperlihatkan komitmen pemimpin terhadap keadilan publik dan penggunaan dasar data dalam pengambilan keputusan. Sikap ini sejalan dengan konsep ethical leadership sebagai kombinasi antara moral person dan moral manager yang mengekspresikan nilai etis melalui perilaku konsisten sekaligus mengarahkan perilaku bawahan melalui komunikasi dan penguatan norma (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006).

Jika dilihat dari perspektif Social Learning Theory (Bandura, 1977), praktik kepemimpinan ini menjadi sumber pembelajaran sosial yang kuat bagi pegawai. Pegawai mengamati bagaimana pemimpin merespons intervensi yang tidak etis, menolak titipan politik, maupun menekankan pentingnya dokumentasi dan akuntabilitas sebagai “tameng” ketika terjadi audit. Melalui proses observasi, peniruan, dan penguatan, pegawai belajar bahwa nilai yang dihargai di unit kerja bukan hanya pencapaian target dan serapan anggaran, tetapi juga keadilan distribusi program, kepatuhan prosedur, dan keberanian berkata tidak pada permintaan yang melanggar prinsip integritas. Dengan demikian, unit kerja membentuk iklim etis di mana batas-batas deviasi yang dapat ditoleransi dipersempit, terutama untuk deviasi yang berpotensi merugikan publik atau menurunkan akuntabilitas.

Temuan ini memperkaya literatur ethical leadership yang didominasi oleh studi kuantitatif di sektor swasta dan pendidikan. Sejumlah meta-analisis menunjukkan bahwa ethical leadership berhubungan negatif dengan workplace deviant behavior (Bedi et al., 2016), namun jarang menjelaskan

mekanisme kualitatif di birokrasi lokal. Studi ini memberikan gambaran bahwa di instansi pemerintah daerah, pengaruh ethical leadership terhadap deviasi bukan hanya melalui penyampaian aturan, tetapi melalui tindakan konkret pemimpin menolak intervensi tidak etis, menegosiasikan tekanan politik, dan melindungi staf yang bekerja sesuai prosedur. Dengan kata lain, kepemimpinan etis di dinas UMKM berfungsi sebagai "filter moral" yang memoderasi dampak tekanan struktural terhadap kecenderungan deviasi prosedural bawahan.

Trust in leader: keberanian moral dan risiko kompromi pro-organisasi. Narasi informan menggambarkan trust in leader sebagai dimensi kunci yang menjembatani hubungan antara ethical leadership dan deviant behavior. Kepercayaan kepada atasan dibangun melalui pengalaman berulang di mana pemimpin menunjukkan kemampuan (ability), integritas, dan niat baik (benevolence), sebagaimana dijelaskan dalam model kepercayaan organisasi Mayer et al. (1995). Transparansi atasan dalam menyampaikan risiko kebijakan dan keterbukaan terhadap masalah yang dihadapi staf menumbuhkan keyakinan bahwa pemimpin tidak akan dengan mudah mengorbankan bawahannya ketika terjadi kegagalan program. Penanganan kasus vendor yang wanprestasi, misalnya, dilakukan dengan mengajak staf menyusun kronologi faktual dan memproses pemutusan kontrak sesuai aturan, bukan menggunakan pendekatan menyalahkan individu. Pengalaman seperti ini membuat staf bersedia "rentan" di hadapan pemimpin, yakni berani melaporkan masalah, meminta bantuan, dan mengambil keputusan sulit karena merasa dilindungi (Dirks & Ferrin, 2002).

Dalam konteks dilema etis, trust in leader berfungsi sebagai sumber keberanian moral. Informan menuturkan keberanian untuk menolak permintaan titipan calon penerima bantuan yang memiliki hubungan nepotistik dengan pihak berpengaruh, karena merasa yakin bahwa atasan akan mendukung keputusan yang berbasis kriteria substantif dan SOP. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa kepercayaan kepada pemimpin meningkatkan willingness to take risks dalam hubungan kerja, termasuk risiko sosial seperti kemungkinan kehilangan dukungan informal ketika menolak permintaan tertentu. Dengan demikian, trust in leader berkontribusi menekan deviasi yang berisiko tinggi dan jelas tidak etis, karena pegawai merasa memiliki legitimasi struktural untuk bersikap tegas.

Di sisi lain, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepercayaan dan loyalitas terhadap pemimpin dan organisasi dapat berkelindan dengan praktik kompromi prosedural yang dipersepsikan pro-organisasi. Keinginan untuk menjaga citra pelayanan cepat dan responsif, misalnya, mendorong tim untuk sesekali memotong tahapan paraf atau koordinasi formal ketika berhadapan dengan batas waktu yang ketat dan pemohon yang dinilai sangat membutuhkan bantuan. Praktik ini tidak dimaksudkan untuk mencari keuntungan pribadi atau merugikan dinas, melainkan untuk mempercepat manfaat bagi pelaku usaha. Fenomena tersebut dekat dengan konsep unethical pro-organizational behavior (UPB), yaitu tindakan menyimpang dari norma yang dilakukan demi kepentingan organisasi atau pemimpinnya (Umphress & Bingham, 2011; Miao et al., 2013).

Dengan demikian, trust in leader dalam konteks dinas UMKM menunjukkan dua wajah yang perlu dikelola secara seimbang. Di satu sisi, trust memperkuat keberanian pegawai untuk menolak deviasi yang jelas merugikan dan melanggar integritas. Di sisi lain, trust dan loyalitas juga dapat menjadi energi pendorong penyesuaian prosedural yang berada di wilayah abu-abu dan berpotensi melonggarkan batas deviasi jika tidak diimbangi dengan refleksi etis yang memadai. Kontribusi utama temuan ini adalah memberikan ilustrasi kualitatif mengenai bagaimana kepercayaan terhadap pemimpin di sektor publik lokal tidak hanya berfungsi sebagai pelindung terhadap perilaku menyimpang, tetapi juga berpotensi terkait dengan bentuk-bentuk deviasi kecil yang dibingkai sebagai pengorbanan administratif demi kebaikan organisasi dan penerima manfaat.

Simpulan dan Saran

Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perindustrian Kota Samarinda memaknai kepemimpinan etis atasan, membangun kepercayaan terhadap pemimpin, serta menegosiasikan batas antara kepatuhan dan deviasi dalam praktik kerja sehari-hari terkait pelayanan dan pendampingan UMKM. Temuan menunjukkan bahwa workplace deviant behavior yang paling dominan bukan berupa pelanggaran berat, tetapi deviasi prosedural ringan yang dinarasikan sebagai keluwesan bekerja, seperti pengabaian sebagian langkah administratif, penerimaan berkas yang belum lengkap, penundaan monitoring, atau favoritisme halus dalam seleksi peserta program. Deviasi ini dipahami sebagai respons adaptif terhadap tekanan target, keterbatasan sumber daya, dan keinginan membantu pelaku usaha. Dalam konteks tersebut, pemimpin dipersepsikan menjalankan ethical leadership yang terbuka, protektif, dan berkeadilan—mengundang masukan staf, menolak intervensi politik yang bertentangan dengan prinsip pemerataan, dan menekankan dokumentasi sebagai bentuk akuntabilitas. Trust in leader muncul sebagai jembatan penting yang memperkuat pengaruh kepemimpinan etis: kepercayaan membuat pegawai berani menolak titipan atau permintaan tidak layak karena yakin akan didukung atasan, tetapi pada saat yang sama dapat berkaitan dengan kompromi prosedural yang dipersepsikan pro-organisasi. Dengan demikian, kombinasi ethical leadership dan trust in leader sekaligus berfungsi sebagai rem terhadap deviasi destruktif dan sebagai energi pendorong bagi deviasi ringan yang dibingkai sebagai pengorbanan administratif demi kebaikan organisasi dan penerima manfaat.

Saran, secara teoritis penelitian ini menegaskan perlunya memahami workplace deviant behavior sebagai spektrum deviasi yang dinegosiasikan, serta menunjukkan bahwa ethical leadership dan trust in leader di sektor publik lokal dapat berperan ganda: menekan deviasi yang jelas merugikan sekaligus, dalam kondisi tertentu, menyertai kompromi prosedural yang dipandang pro-organisasi. Temuan ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar pengembangan studi lanjutan mengenai kepemimpinan etis dan unethical pro-organizational behavior di lingkungan birokrasi daerah. Secara praktis, dinas pembina UMKM dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk memperkuat program

pengembangan kepemimpinan etis bagi pejabat struktural, meninjau kembali SOP layanan pada area yang sering “disiasati” agar lebih realistis terhadap kondisi lapangan, serta membangun forum refleksi etis internal untuk mendiskusikan batas keluwesan yang masih dapat diterima. Penelitian selanjutnya direkomendasikan melibatkan lebih banyak informan dan membandingkan beberapa dinas di daerah berbeda, mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, serta memasukkan perspektif pelaku UMKM dan pemangku kepentingan eksternal, sehingga gambaran mengenai hubungan antara ethical leadership, trust in leader, dan workplace deviant behavior di sektor publik menjadi lebih komprehensif dan dapat mendukung perumusan kebijakan tata kelola layanan UMKM yang lebih etis dan akuntabel.

Daftar Pustaka

- Ahmed, M., & Khan, M. I. (2023). Beyond the universal perception: Unveiling the paradoxical impact of ethical leadership on employees' unethical pro-organizational behavior. *Heliyon*, 9(11), e21618.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- 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.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Kencana, P. N., & Nani. (2024). Workplace deviance and its organizational antecedents: A dual mediation model in the context of Islamic universities. *Journal of Advanced Research in Social Sciences and Humanities*, 9(2), 48–67.



- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641–653.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 151–162.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behavior. *Organization Science*, 22(3), 621–640.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.