

# MODEL PEBOSS PEMBUDAYAAN ETIKA DALAM ORGANISASI



The page features decorative geometric shapes in the corners. The top-right corner has a large, light gray, multi-faceted shape. The bottom-left corner has several smaller, overlapping shapes in shades of orange, gray, and blue. The main title is centered in a bold, dark blue font.

# MODEL PEBOSS PEMBUDAYAAN ETIKA DALAM ORGANISASI

**Penerbit**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM Manajemen

# MODEL PEBOSS PEMBUDAYAAN ETIKA DALAM ORGANISASI

**Penulis :** Andi Ilham Said, M.S.O.M, Ph.D. | Cut Putri Rahmi Kausari, M.M. | Dwi Idawati, Dr., M.M. | Erlinda N Yunus, M.M., Ph.D. | Yunita Andi kemalasari, S.Si, M.M. | Yanuar Andrianto, M.M., CAC., ACP., ATP. | Octa Melia Jalal, MM, MBA, CITP. | Kartika Yuniarti, S. Psi, M.M. | Eva Phasa Purpadita, S.Sos, M.M. | Fitriyani, S.M. |

**Penyusun :** Andi Ilham Said, M.S.O.M, Ph.D. | Cut Putri Rahmi Kausari, M.M. | Dwi Idawati, Dr., M.M. | Erlinda N Yunus, M.M., Ph.D. | Yunita Andi kemalasari, S.Si, M.M. | Yanuar Andrianto, M.M., CAC., ACP., ATP. | Octa Melia Jalal, MM, MBA, CITP. | Kartika Yuniarti, S. Psi, M.M. | Eva Phasa Purpadita, S.Sos, M.M. | Fitriyani, S.M. |

**Narasumber :** Andi Ilham Said, M.S.O.M, Ph.D. | Cut Putri Rahmi Kausari, M.M. | Dwi Idawati, Dr., M.M. | Erlinda N Yunus, M.M., Ph.D. | Yunita Andi kemalasari, S.Si, M.M. | Yanuar Andrianto, M.M., CAC., ACP., ATP. | Octa Melia Jalal, MM, MBA, CITP. | Kartika Yuniarti, S. Psi, M.M. | Eva Phasa Purpadita, S.Sos, M.M. | Fitriyani, S.M. |

**Editor :** Rengga Satria | Yohana Shera Raynardia |

**Desain :** Muksith Surury

**Sampul & Isi**

**Penerbit :** Sekolah Tinggi Manajemen PPM Manajemen  
ISBN 978-623-96427-6-1  
123 hlm

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penerbit



# KATA PENGANTAR

Pusat Etika dan Budaya Organisasi Soedarpo Sastrosatomo (PEBOSS) didirikan dengan tujuan untuk berkontribusi dalam mengamalkan dan menyebarluaskan etika bisnis. Dalam menjalankan perannya, PEBOSS secara berkelanjutan melakukan kajian dan penelitian tentang etika dan budaya organisasi, beserta pembudayaannya di perusahaan Indonesia. Buku ini diterbitkan untuk menyebarluaskan salah satu hasil kajian PEBOSS tentang Model Pembudayaan Etika dalam Organisasi. Penelitian ini dilatarbelakangi pada kesadaran pentingnya memahami dan melakukan pembudayaan etika pada organisasi di Indonesia. Buku diharapkan mengisi kekurangan rujukan hasil riset pembudayaan etika di Indonesia. Kajian ini juga sejalan dengan misi, visi dan nilai-nilai PPM Manajemen.

Atas terbitnya buku, ini saya berharap, perusahaan akan mendapatkan tambahan informasi dan pengetahuan tentang bagaimana membudayakan etika di organisasi. Dengan begitu, kita berharap di masa yang akan datang, semakin banyak perusahaan yang menjalankan proses bisnis dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai dan praktek bisnis beretika.

Kepada tim penulis, staf PPM Manajemen yang selama ini juga mendukung penuh kegiatan PEBOSS, saya ucapkan selamat dan terima kasih atas terbitnya buku ini. Semoga kerja keras seluruh tim dapat memberikan manfaat dan hikmah kepada para pembaca.

**Andi Ilham Said**

# DAFTAR ISI

## 5 BAB 1 PENDAHULUAN

## 11 BAB 2 MODEL PEMBUDAYAAN ETIKA DALAM ORGANISASI

- 12 **Gambaran Model Umum**
- 14 **Desain dan Proses Penelitian**
- 14 Definisi Operasional Variabel
- 22 Proses Penelitian
- 24 Hasil Penelitian
- 34 Hasil dan Implikasi

## 41 BAB 3 KETAATAN PERILAKU

- 42 **Definisi Ketaatan Perilaku**
- 43 **Dimensi Ketaatan Perilaku**
- 44 Kebenaran Informasi

- 48 Kewajaran Penggunaan Fasilitas Organisasi
- 51 Kesesuaian Kewenangan
- 55 **Pembahasan Hasil Penelitian**
- 56 Kebenaran informasi
- 58 Kewajaran Penggunaan Fasilitas Organisasi
- 61 Kesesuaian Kewenangan
- 63 **Aplikasi di Organisasi**

## 69 BAB 4 PEMAHAMAN ETIKA

- 70 **Definisi Etika Kebajikan (Virtue Ethics) dan Etika (Ethics)**
- 73 **Dimensi Pemahaman Etika**
- 73 Etika Pribadi
- 77 Etika Fungsional
- 80 Etika Organisasi
- 81 **Pembahasan Hasil Penelitian**
- 82 Etika Pribadi
- 84 Etika Fungsional
- 86 Etika Organisasi
- 88 **Aplikasi di Organisasi**



## **91** BAB 5 **DUKUNGAN ORGANISASI**

- 92 **Definisi Dukungan Organisasi**
- 95 **Dimensi Dukungan Organisasi**
- 96 Dukungan Pemimpin terhadap Etika
- 98 Penegakan Aturan Organisasi terhadap Etika
- 100 Ketersediaan Saluran Komunikasi Pelaporan Etika
- 101 Ketersediaan Program Sosialisasi Etika
- 102 **Pembahasan Hasil Penelitian**
- 102 Dukungan Pemimpin terhadap Etika
- 105 Penegakan Aturan Organisasi terhadap Etika
- 106 Ketersediaan Saluran Komunikasi Pelaporan Etika
- 109 Ketersediaan Program Sosialisasi Etika
- 111 **Aplikasi di Organisasi**

## **113** BAB 6 **KESIMPULAN**

## **117** DAFTAR **REFERENSI**

## **121** **GLOSARIUM**



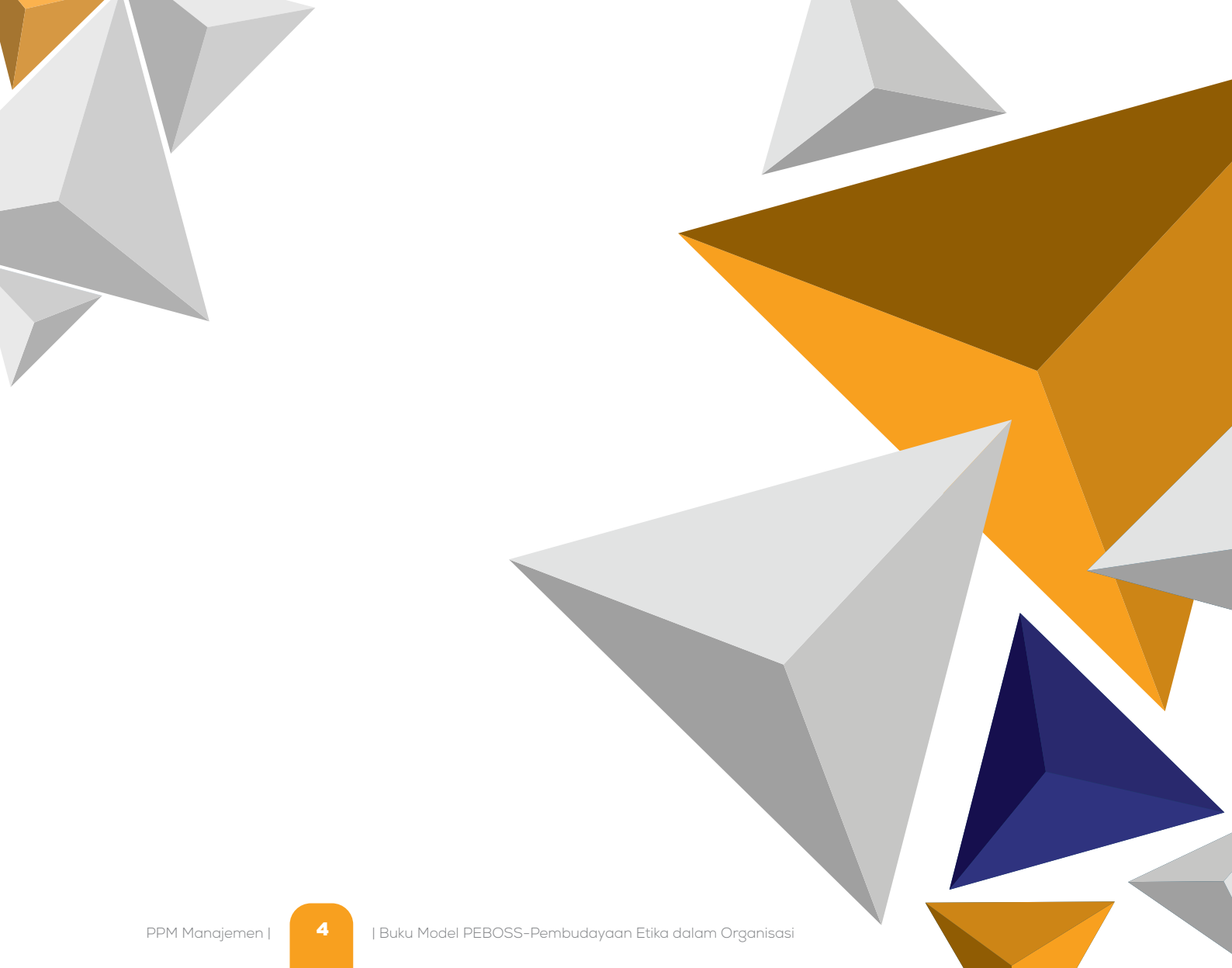
# DAFTAR GAMBAR

- 13 Gambar 2.1 Model Pembudayaan Etika dalam Organisasi
- 25 Gambar 2.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
- 25 Gambar 2.3 Profil Responden Berdasarkan Usia
- 26 Gambar 2.4 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja dan Tingkat Pendidikan
- 34 Gambar 2.5 Model Pembudayaan Etika
- 36 Gambar 2.6 Hasil Uji Statistik dengan AMOS
- 56 Gambar 3.1 Hasil Survei Kebenaran Informasi
- 59 Gambar 3-2 Hasil Survei Kewajaran Penggunaan Fasilitas Organisasi
- 62 Gambar 3.3 Hasil Survei Kesesuaian Kewenangan
- 82 Gambar 4.1 Hasil Survei Etika Pribadi
- 84 Gambar 4.2 Hasil Survei Etika Fungsional
- 86 Gambar 4.3 Hasil Survei Etika Organisasi
- 95 Gambar 5.1 Dukungan Organisasi
- 103 Gambar 5.2 Dimensi Dukungan Pemimpin Terhadap Etika
- 105 Gambar 5.3 Dimensi Penegakan Aturan Organisasi Terhadap Etika
- 107 Gambar 5.4 Ketersediaan Saluran Komunikasi Pelaporan Etika
- 109 Gambar 5.5 Ketersediaan Program Sosialisasi Etika

# DAFTAR TABEL

- 27 Tabel 2.1 Hasil Uji Validitas
- 29 Tabel 2.2 Hasil Uji Reliabilitas
- 30 Tabel 2.3 Hasil Uji Goodness of Fit
- 31 Tabel 2.4 Hasil Uji Multikolenearitas
- 33 Tabel 2.5 Hasil Uji Analisis Faktor
- 37 Tabel 2.6 Output Regression Weights
- 38 Tabel 2.7 Hasil Uji Hipotesis
- 57 Tabel 3.1 Hasil Uji Tabulasi Silang Kesesuaian Kewenangan
- 61 Tabel 3-2 Hasil Uji Tabulasi Silang Kewajaran Penggunaan Fasilitas Organisasi
- 63 Tabel 3.3 Hasil Uji Tabulasi Silang Kebenaran Informasi
- 83 Tabel 4.1 Hasil Uji Tabulasi Silang Etika Pribadi
- 86 Tabel 4.2 Hasil Uji Tabulasi Silang Etika Fungsional
- 87 Tabel 4.3 Hasil Uji Tabulasi Silang Etika Organisasi
- 104 Tabel 5.1 Hasil Uji Tabulasi Silang Dukungan Pemimpin Terhadap Etika
- 106 Tabel 5.2 Hasil Uji Tabulasi Silang Penegakan Aturan Organisasi Terhadap Etika
- 108 Tabel 5.3 Hasil Uji Tabulasi Silang Ketersediaan Saluran Komunikasi Pelaporan Etika
- 109 Tabel 5.4 Hasil Uji Tabulasi Silang Ketersediaan Program Sosialisasi Etika







# BAB 1

# PENDAHULUAN

# PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat saat ini memudahkan para pelaku bisnis untuk mengembangkan usahanya, baik dari sisi keterjangkauan pasar maupun kemudahan dalam bertransaksi. Namun, bak dua sisi koin, perkembangan teknologi informasi menuntut para pelaku bisnis untuk semakin bertanggung jawab karena setiap detail informasi bisnisnya juga semakin mudah diakses oleh publik.

Terutama di era digital, interaksi dan penilaian publik sangat berpengaruh pada integritas suatu perusahaan. Oleh karena itu, para pelaku bisnis wajib mempertimbangkan etika dan tanggung jawab moral dalam menjalankan usahanya seperti bagaimana cara bersikap dan berperilaku baik dalam setiap pelayanan.

Pada lingkup internal, pemegang otoritas di suatu perusahaan juga sebaiknya menjadikan prinsip-prinsip etis dan moral sebagai acuan untuk memecahkan suatu masalah atau dalam mengambil keputusan. Hal

tersebut demi menjaga iklim yang kondusif di dalam perusahaan, karena setiap keputusan yang diambil akan memiliki dampak luas. Seperti kenyamanan dalam bekerja yang memiliki dampak pada produktivitas setiap karyawan di dalam perusahaan.

Dalam penelitiannya, Lawrence Kohlberg, seorang psikolog asal Amerika menyatakan bahwa orang dewasa berada pada apa yang disebutnya sebagai tingkat konvensional perkembangan moral kognitif, yaitu sikap cenderung mencari bimbingan dari luar diri mereka ketika mengambil keputusan etis. Hal tersebut menuntut adanya perilaku etis di dalam perusahaan yang kemudian ditegakkan dan diselaraskan dengan perangkat perusahaan lainnya, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Perilaku etis yang khas dari masing-masing perusahaan itu akan melalui proses internalisasi, kemudian disosialisasikan dan menjadi budaya di dalam perusahaan. Budaya ini merupakan panduan, arah, dan petunjuk bagi setiap karyawan yang berada di dalam perusahaan untuk mengambil keputusan etis.

Pada kenyataannya, karyawan di sebuah perusahaan dengan budaya yang kuat akan cenderung lebih memiliki perilaku etis. Menjunjung tinggi kejujuran, saling menghormati, dan menjadikan perilaku etis menjadi sebuah keharusan yang harus diimplementasikan secara konsisten.

Hal itu sejalan dengan studi yang dilakukan oleh oleh Kemalasari (2019). Dalam studi tersebut diungkapkan bahwa perilaku etis seseorang sangat dipengaruhi oleh pengalaman etis yang didapatkan dari perusahaan tempat mereka bekerja serta dukungan contoh perilaku etis dari atasannya. Sementara karyawan yang kerap menemukan pelanggaran etika, baik dari atasan maupun karyawan lainnya akan memiliki tekanan untuk berkompromi dengan standar etika yang dianggap rendah.


Pentingnya menjaga budaya yang notabene merupakan identitas suatu perusahaan membuat perilaku etis dijadikan sebagai salah satu indikator penilaian kinerja tahunan. Hal ini demi menjaga kredibilitas

di mata publik yang nantinya akan berdampak pada produktivitas perusahaan.

Menurut Johnson (2015), indikator budaya etis antara lain perilaku manajemen, komunikasi standar etika, perilaku bisnis yang bertanggung jawab, dan penegakan standar etika. Untuk mengelola perilaku etis tersebut, perusahaan perlu mengembangkan kode etik yang bermakna, memberikan pelatihan etika, memperkuat perilaku etis, serta menciptakan mekanisme struktural untuk menangani etika (Stead *et al.*, 1990).

Salah satu tokoh yang berhasil mengembangkan dan mengimplementasikan budaya etis perusahaan adalah Matsushita Konosuke, pendiri Matsushita Denki Sangyo Kabushiki Gaisha (Matsushita Electric yang kemudian berubah menjadi National dan kini menjadi Panasonic Corporation). Dia berhasil mengembangkan pemikirannya tentang etika dan moral menjadi budaya perusahaan yang hingga kini masih menjadi rujukan bagi para karyawan.





Salah satu pemikirannya yang terkenal adalah, *“Our business is something entrusted to us by society. Therefore, we are duty-bound to manage and develop the company in an upstanding manner, contributing to the development of society and the improvement of people’s lives”* (“The Founder, Matsushita Konosuke”, 2008). Artinya, bisnis adalah sesuatu yang dipercayakan kepada kita oleh masyarakat. Oleh karena itu, kita diberi tugas untuk mengatur dan mengembangkan perusahaan dengan sebuah cara yang tulus untuk mendukung perkembangan dan peningkatan hidup masyarakat.

Matsushita berpendapat bahwa sebuah perusahaan tidak boleh hanya berorientasi pada keuntungan semata, tetapi juga harus memikirkan kemajuan masyarakat. Hal tersebut diyakini dapat membuat perusahaan maju dan berkembang, serta para

pekerja akan merasa senang dan nyaman (Okamoto & Takada, 1991). Pemikiran humanisme Matsushita yang kemudian menjadi budaya etis perusahaannya berhasil mengantarkannya mencapai kesuksesan. Tak hanya itu, Matsushita juga dikenal sebagai pemimpin perusahaan yang dicintai oleh karyawannya.

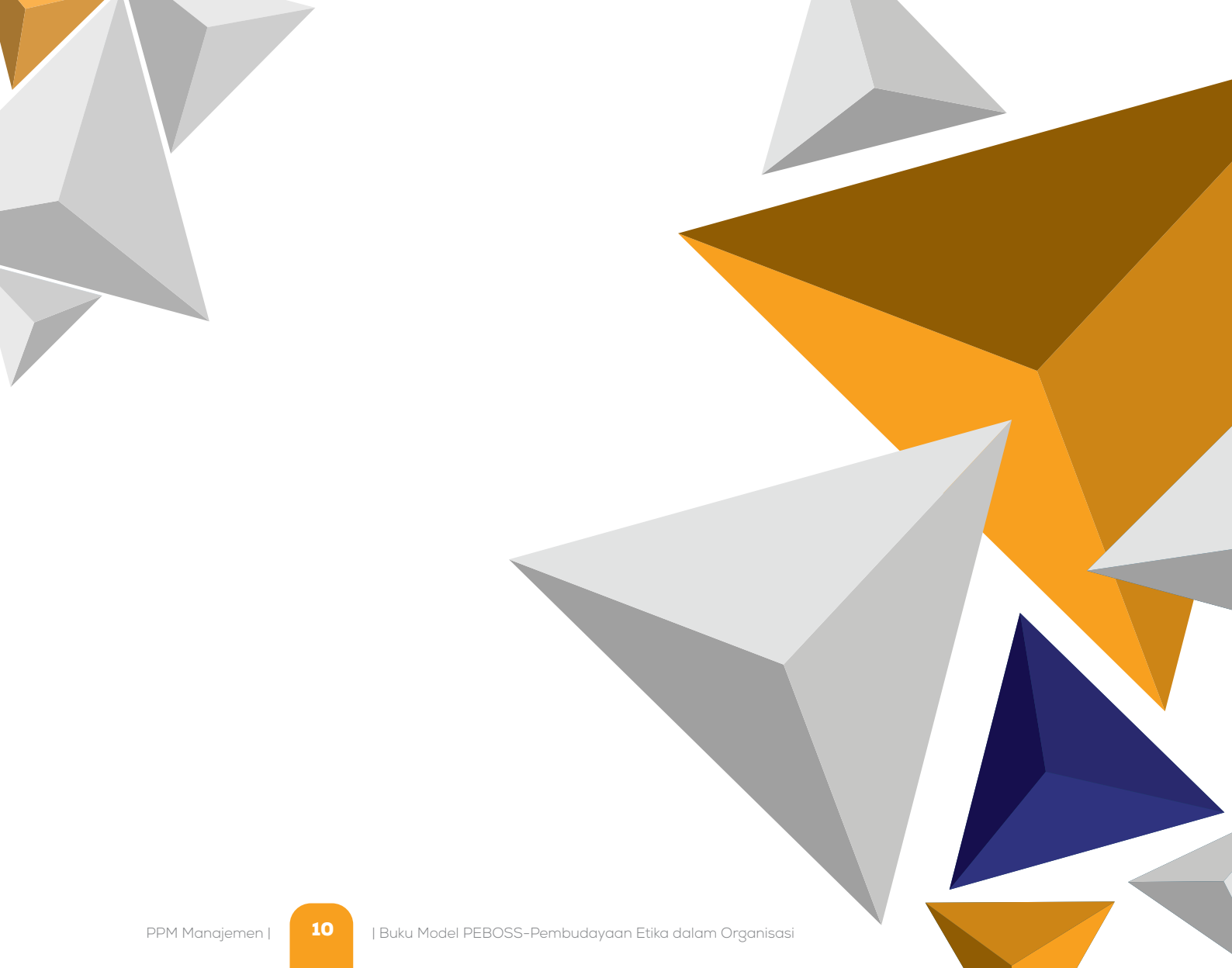
Di sisi lain, perusahaan yang mengabaikan budaya etis demi meraup keuntungan lebih terbukti berisiko akan mengalami kerugian yang jauh lebih besar. Contohnya adalah pesawat Boeing 737 yang tidak memperhatikan prosedur keselamatan sehingga menyebabkan insiden kecelakaan yang menelan korban jiwa. Dampaknya, pada 2019, pesawat Boeing 737 resmi ditangguhkan izin operasinya di Indonesia. Selain itu, pihak operator penerbangan juga harus membayar biaya santunan kepada keluarga korban.




Kasus lainnya dalam dunia bisnis penerbangan adalah terungkapnya kasus korupsi yang dilakukan oleh *former* CEO Garuda Indonesia. Tindakan tidak terpuji itu harus dibayar mahal oleh perusahaan yang telah berdiri sejak 26 Januari 1949. Selain sanksi pidana bagi pelaku, kasus tersebut juga membuat Garuda Indonesia kehilangan kepercayaan masyarakat.

Dari dua contoh kasus tersebut, perusahaan yang tidak menerapkan budaya etis dalam kegiatan bisnisnya dan hanya berorientasi pada keuntungan semata akan menanggung kerugian yang jauh lebih besar. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki pedoman budaya etis, apalagi di era digital saat ini yang menuntut keterbukaan dan akuntabilitas.







# BAB 2

## **MODEL PEMBUDAYAAN ETIKA DALAM ORGANISASI**

# MODEL PEMBUDAYAAN ETIKA DALAM ORGANISASI

## 2.1 Gambaran Model Umum

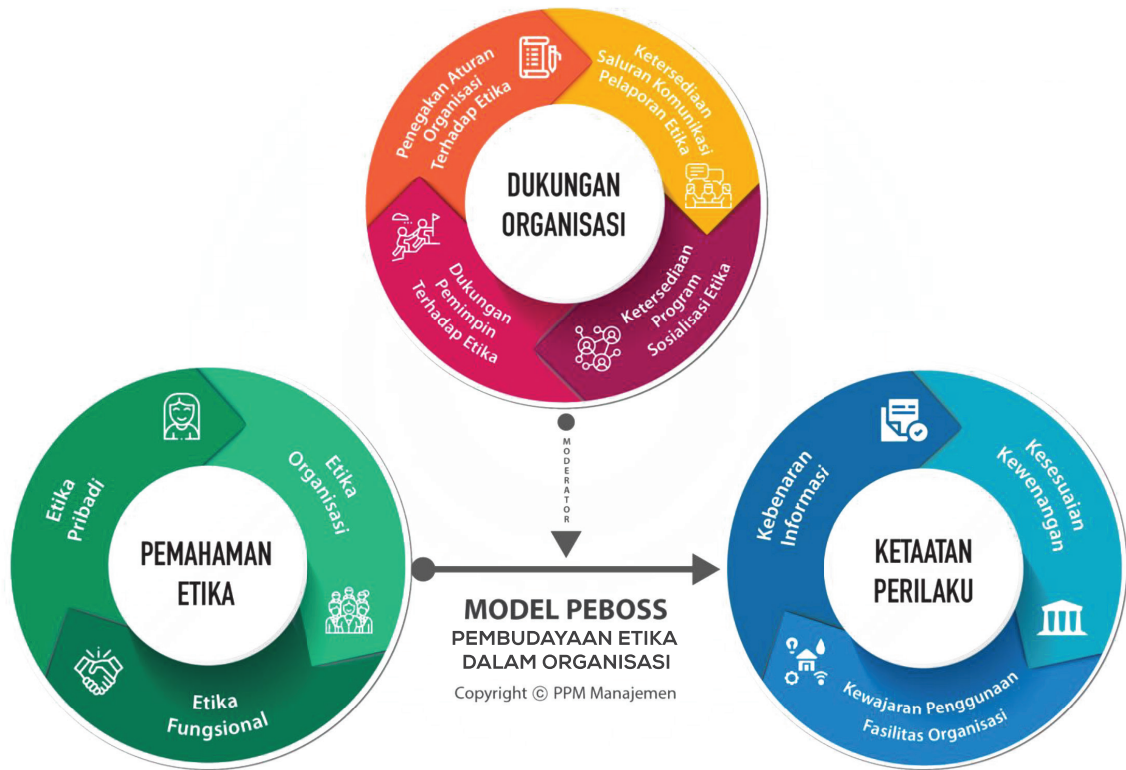
Secara garis besar, model yang dihasilkan dalam penelitian ini akan dijelaskan pada Gambar 2.1, yakni model pembudayaan etika dalam organisasi. Pada model tersebut terdapat tiga variabel yang saling berhubungan.

Akan tetapi, perlu diketahui sebelumnya bahwa dalam model penelitian tersebut, “ketaatan perilaku” yang bertindak sebagai variabel *dependent* dipengaruhi oleh dua variabel *independent* lainnya, yaitu “pemahaman etika” dan “dukungan organisasi”.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hanya variabel pemahaman etika yang berdampak secara signifikan dan berhubungan langsung dengan variabel ketaatan perilaku. Sementara itu, variabel dukungan organisasi menjadi moderator variabel, yaitu variabel yang keberadaannya memperkuat pengaruh pemahaman etika terhadap ketaatan perilaku.

Dari indikasi tersebut dapat dikatakan bahwa pemahaman terhadap etika menjadi faktor utama yang memengaruhi ketaatan perilaku seseorang dalam suatu organisasi. Jadi, jika masing-masing individu di dalam suatu organisasi memiliki pemahaman etika, ketaatan perilaku di dalam organisasi juga akan bertumbuh.

Sementara variabel dukungan organisasi yang menjadi moderator variabel dalam model pembudayaan etika organisasi ini hanya berperan untuk memperkuat atau mempercepat proses pembudayaan perilaku beretika dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, sepanjang individu-individu di dalam suatu organisasi memiliki pemahaman etika, proses pembudayaan perilaku beretika akan tetap terjadi meskipun dukungan organisasi dirasa kurang.



Gambar 2.1 Model Pembudayaan Etika dalam Organisasi

Jika dukungan organisasi kuat, pemahaman etika yang dimiliki masing-masing individu akan terstimulasi. Dengan demikian, proses pembudayaan perilaku beretika di dalam organisasi juga akan lebih cepat terwujud.

Dari paparan tersebut diketahui bahwa dukungan organisasi dapat memicu individu-individu di dalam suatu organisasi untuk berperilaku etis. Selain itu, perilaku etis juga mendorong perkembangan karier seseorang dan peningkatan produktivitas yang akan berdampak pada peningkatan pendapatan.

## 2.2 Desain dan Proses Penelitian

Dalam penelitian ini, model terdiri atas beberapa dimensi yang terdapat pada setiap variabel. Dimensi tersebut menjelaskan masing-masing variabel. Selanjutnya, pada setiap dimensi akan ditetapkan beberapa subdimensi yang berfungsi sebagai pengukur.

Skala pengukuran yang digunakan pada setiap variabel adalah “sangat tidak setuju”, “tidak setuju”, “cenderung tidak setuju”, “cenderung setuju”, “setuju”, dan “sangat setuju”. Sementara itu, subdimensi menggunakan skala pengukuran “tidak dapat diterima”, “dapat diterima”, “tidak tahu”.

### 2.2.1 Definisi Operasional Variabel

Terdapat tiga variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini, yaitu variabel ketaatan perilaku, variabel pemahaman etika, dan variabel dukungan organisasi. Variabel ketaatan perilaku akan menjadi variabel yang terikat, sedangkan variabel pemahaman etika dan dukungan organisasi bertindak sebagai variabel bebas.

Lewat penelitian ini akan ditentukan seberapa besar pengaruh kedua variabel bebas (pemahaman etika dan dukungan organisasi) terhadap variabel terikat (variabel ketaatan perilaku). Selain itu, penelitian ini

juga akan mengungkap jenis ketergantungan—apakah akan berkorelasi secara langsung atau menjadi variabel moderat yang menstimulasi hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas.

### **Variabel Ketaatan Perilaku**

Sebagai variabel terikat, ketaatan perilaku menjadi penentu sukses atau tidaknya program pembudayaan perilaku beretika dalam organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari ketaatan organisasi pada nilai-nilai etika, baik itu saat melakukan tindakan maupun saat mengambil keputusan. Selain itu, perilaku etis pimpinan beserta segenap karyawan juga menjadi penentu dalam hal ini.

Ketaatan perilaku juga akan tecermin dari hubungan internal dan eksternal, baik itu kepada karyawan maupun pemegang saham sebagai pemangku kepentingan utama di internal organisasi. Keduanya

diperlakukan dengan baik dan dipenuhi hak-haknya sesuai etika yang berlaku.

Sementara untuk hubungan eksternal, baik itu kepada konsumen, distributor, masyarakat, pemerintah, maupun dengan kompetitor sekalipun, organisasi wajib menjalin hubungan dengan baik dan tentu dengan cara-cara yang etis. Tindakan dan keputusan yang berkenaan dengan pihak-pihak tersebut juga harus didasarkan pada pertimbangan norma dan etika.

Variabel ketaatan perilaku terdiri atas tiga dimensi, yaitu kebenaran informasi, kewajaran penggunaan fasilitas organisasi, dan kesesuaian kewenangan.

### **Dimensi Kebenaran Informasi**

Informasi mempunyai peran yang sangat penting bagi suatu organisasi, terutama dalam proses pengambilan keputusan. Ketepatan pengambilan keputusan sangat



bergantung pada kebenaran informasi. Oleh sebab itu, kejujuran atau kebenaran informasi dari setiap individu dalam suatu organisasi sangatlah dibutuhkan. Hal ini bertujuan agar setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh organisasi dapat akurat dan tepat sasaran.

Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi juga akan berdampak pada kredibilitas organisasi, apalagi di era digital saat ini yang menuntut akurasi dan keterbukaan informasi. Tujuannya adalah menumbuhkan kepercayaan masyarakat sehingga nama baik organisasi tetap terjaga.

Dalam model ini, dimensi kebenaran informasi diukur melalui tiga subdimensi lainnya, yaitu:

- tidak masalah dengan penipuan kecil, asalkan pekerjaan saya tepat waktu dan tepat biaya;
- penipuan kecil tidak bisa dihindarkan dalam organisasi modern;
- memberikan data keuangan palsu dapat diterima, selama tidak ada uang perusahaan yang dicuri.

## **Dimensi Kewajaran Penggunaan Fasilitas Organisasi**

Fasilitas merupakan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dimanfaatkan sebaik-baiknya demi menghasilkan nilai tambah. Penggunaan fasilitas yang boros, tidak efektif, dan efisien tentu akan menimbulkan kerugian bagi organisasi. Oleh sebab itu, diperlukan ketaatan perilaku beretika setiap individu dalam memanfaatkan fasilitas organisasi yang sesuai dengan hak dan kewajibannya. Dimensi kewajaran penggunaan fasilitas organisasi dalam model ini diukur dalam tiga subdimensi, yaitu:

- menggunakan sarana internet untuk keperluan pribadi pada jam kerja;
- melakukan panggilan pribadi (telepon) dengan telepon kantor;
- mengambil pulpen dan pensil dari ATK kantor.



## Dimensi Kesesuaian Kewenangan

Kewenangan merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dengan kewajiban. Setiap pejabat atau pelaksana dalam organisasi memiliki kewajiban dan tanggung jawabnya. Untuk memastikan terlaksananya atau tercapainya tugas masing-masing pejabat, diberikan kewenangan-kewenangan untuk mengambil keputusan atau memanfaatkan fasilitas organisasi. Bagi individu yang menjunjung tinggi nilai etika, kewenangan yang diambil akan sesuai dengan besaran tanggung jawab dan dilakukan dalam batas-batas nilai etika.

Dimensi kesesuaian kewenangan dalam model ini diukur dalam tiga subdimensi, yaitu:

- melebihi jumlah kebutuhan dana ketika dinas keluar kota, memasukkan kegiatan hiburan pribadi ke dalam pembiayaan pribadi kantor;
- Memiliki kecenderungan untuk memilih keluarga atau teman ketika memberikan penghargaan atau melakukan rekrutmen.

## Variabel Pemahaman Etika

Etika hendaknya dipahami sebagai *virtue ethics* (etika kebajikan) yang mendasari terbentuknya karakter seseorang dengan pendekatan moralitas. Pemahaman yang benar terhadap etika akan menjadi internalisasi di dalam diri seseorang dan diaktualkan pada kehidupan sehari-hari.

Pada penelitian ini, variabel pemahaman etika mempunyai tiga subdimensi, yaitu dimensi etika moral secara pribadi, dimensi etika moral fungsional, dan dimensi etika moral di organisasi.

### Dimensi Etika Moral Secara Pribadi

Ada beberapa hal yang membentuk “etika moral pribadi”, yaitu pengamatan, pembelajaran, pengalaman dan latihan dalam kurun waktu tertentu di dalam keluarga serta pendidikan di sekolah, pergaulan di masyarakat, nilai-nilai moral dari agama, dan interaksi di organisasi. Aktualisasi dari nilai-nilai moral seperti



bersikap jujur, berani untuk mengatakan dan membela yang benar, serta berlaku adil dan murah hati akan membangun karakter seseorang. Karakter inilah yang menjadikannya sebagai individu yang berintegritas dan memiliki rasa hormat di tengah-tengah masyarakat.

Terdapat lima subdimensi dari tanggapan responden berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada dimensi etika moral secara pribadi dalam penelitian ini, yaitu:

- Bertindaklah sesuai ketentuan, maka secara moral, Anda tidak akan melakukan kesalahan;
- Sebaiknya tidak mengonsumsi lebih dari jumlah barang yang mampu Anda dapatkan;
- Kurangnya kepercayaan publik dalam praktik etika pelaku bisnis tidaklah bisa diterima;
- Satu-satunya sikap dalam kegiatan bisnis adalah memperoleh uang, laba, atau keuntungan;
- Seperti pelanggan yang sedang mengajukan klaim asuransi mobil, saya berupaya untuk mendapatkan manfaat yang semaksimal mungkin dan yang

paling memungkinkan dari hal tersebut walaupun kerusakan yang diderita tidak seberapa.

### **Dimensi Etika Moral Fungsional**

Etika moral fungsional dapat dipahami sebagai etika moral yang diimplementasikan berdasarkan masing-masing fungsi di dalam suatu organisasi, seperti produksi, pemasaran, modal insani (*human capital*), keuangan, serta riset dan pengembangan. Dalam suatu organisasi, setiap fungsi memiliki etikanya masing-masing. Pemahaman etika oleh setiap individu di dalam organisasi akan mendorong perilaku etis yang sesuai dengan fungsinya.

Dalam penelitian ini, dimensi etika moral fungsional diukur lewat empat subdimensi. Keempat subdimensi tersebut merupakan tanggapan dari responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Empat subdimensi tersebut yaitu:

- sikap moral yang paling utama adalah kepentingan pribadi;

- nilai moral merupakan hal yang tidak relevan dalam dunia bisnis;
- dunia bisnis memiliki ketentuan-ketentuannya sendiri yang dapat melanggar prinsip etika;
- Di toko saya yang menjual sayuran dan kebutuhan sehari-hari lainnya, setiap minggu saya naikkan harga beberapa barang tertentu dan mencantumkannya sebagai “barang dengan harga obral/diskon”. Menurut saya, tidak ada hal yang salah dalam melakukan hal tersebut.

### Dimensi Etika Moral Organisasi

Etika organisasi adalah bagaimana pemahaman individu dalam berperilaku di organisasi. Didasari oleh pemahaman individu terhadap respons organisasi kepada pihak internal atau eksternal. Pada pihak internal, etika organisasi terlihat dalam penerapan nilai-nilai organisasi kepada para karyawan. Tujuan, minat, dan latar belakang yang beragam dari karyawan akan menjadi satu dalam misi, visi dan nilai-nilai organisasi. Sementara penerapan etika organisasi kepada pihak eksternal terlihat dari kepatuhan organisasi terhadap peraturan atau perundang-

undangan yang diberlakukan pemerintah serta pelayanan dan tanggung jawab yang diberikan kepada konsumen atau masyarakat luas.

Dalam penelitian ini, dimensi etika moral di organisasi diukur dengan menguji pendapat responden terhadap tiga pernyataan yang diajukan, yaitu:

- seorang karyawan wajar untuk membawa alat tulis kantor ke rumah karena hal tersebut tidak merugikan siapa pun;
- saya menilai hari-hari ketika saya sakit di rumah sebagai hari liburan yang layak saya ambil;
- saat berbelanja makanan atau minuman di kafeteria, adalah wajar untuk tidak membayar, jika tidak diketahui.

### Variabel Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi diyakini mempunyai peran yang cukup besar untuk membentuk, memelihara, dan melestarikan budaya etika. Dukungan tersebut bisa dalam bentuk komitmen para pemimpin, sistem dan prosedur organisasi yang sejalan dengan perilaku



beretika, proses pengambilan keputusan berikut hasilnya yang selalu berkorelasi positif dengan perilaku beretika, serta program internalisasi perilaku beretika secara berkelanjutan.

Ada empat dimensi pada variabel “dukungan organisasi” dalam penelitian ini, yaitu:

- dimensi dukungan pemimpin terhadap etika,
- dimensi penegakan aturan organisasi terhadap etika,
- dimensi ketersediaan saluran komunikasi pelaporan etika,
- dimensi ketersediaan program internalisasi etika.

### **Dimensi Dukungan Pemimpin terhadap Etika**

Dengan otoritas yang dimilikinya, para pemimpin di suatu organisasi mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam pembentukan perilaku etika. Hal itu merujuk pada fakta bahwa setiap perkataan,

perilaku, dan dukungan dari seorang pemimpin, baik secara formal maupun informal akan diingat dan dilaksanakan. Bahkan, bukan tidak mungkin itu akan dijadikan pembentuk nilai, kepercayaan, hingga prinsip hidup.

Dimensi dukungan pemimpin terhadap etika dalam penelitian ini diukur berdasarkan tanggapan responden terhadap lima pertanyaan, yaitu:

- Atasan saya menjelaskan pentingnya kejujuran dan etika dalam pekerjaan yang kami lakukan;
- Atasan saya mendukung saya untuk menjalankan aturan etika perusahaan;
- Atasan saya memberikan hadiah kepada karyawan yang menunjukkan hasil yang baik, walaupun dalam prosesnya tidak sesuai dengan aturan etika;
- Secara umum, atasan saya memberikan contoh baik dalam perilaku bisnis yang beretika;
- Isu mengenai benar atau salah didiskusikan pada rapat staf.

## Dimensi Ketersediaan Saluran Komunikasi Pelaporan Etika

Agar pemberlakuan aturan di dalam organisasi dapat berjalan dengan efektif, dibutuhkan sistem pelaporan pelanggaran etika. Hal ini demi menjamin terwujudnya keadilan di dalam organisasi.

Jaminan tersebut juga akan mendorong pihak yang dirugikan untuk melapor atau berbicara terus terang mengenai masalah yang sedang dihadapinya. Kita sering menjumpai pihak yang dirugikan dan orang yang menjadi saksi mata enggan melapor karena tidak adanya jaminan atau sistem yang melindunginya. Akibatnya, perkara yang dihadapi terkesan ditutup-tutupi atau bahkan tidak pernah diproses.

Dalam hal ini, sistem pelaporan pelanggaran etika disebut dengan dimensi “ketersediaan saluran komunikasi pelaporan etika”. Dimensi tersebut diukur berdasarkan tanggapan responden atas pertanyaan yang diajukan berikut ini.

- Organisasi saya menawarkan saran atau saluran informasi di mana saya bisa mendapatkan saran mengenai perilaku etika dalam bekerja.
- Organisasi saya mendorong karyawan untuk melaporkan tindakan pelanggaran dengan melindungi identitas pelapor
- Organisasi saya memiliki standar aturan etika bisnis tertulis yang memberikan panduan bagi pekerjaan saya (contoh: kode etik, aturan etika tertulis, atau aturan dalam pengelolaan kegiatan bisnis).

## Dimensi Ketersediaan Program Internalisasi Etika

Program sosialisasi etika adalah titik awal bagi karyawan untuk mengenal budaya etika yang berlaku di dalam organisasi. Program tersebut biasanya dilakukan saat pengenalan karyawan baru yang kemudian diteruskan dengan pelatihan formal serta program *coaching* dan *mentoring*.



Selain itu, upaya internalisasi etika juga bisa dilakukan dengan cara-cara yang lebih informal, seperti transmisi norma-norma perilaku sehari-hari, baik itu dari atasan maupun rekan kerja. Jika upaya-upaya internalisasi tersebut berhasil, karyawan akan terbiasa dan dengan konsisten berperilaku etis dalam setiap interaksinya di dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, dimensi ketersediaan saluran komunikasi pelaporan etika diukur dengan menguji pendapat responden terhadap satu pernyataan berikut ini.

- Organisasi saya memberikan pelatihan mengenai standar perilaku beretika.

### 2.2.2 Proses Penelitian

Jenis penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif yang memanfaatkan data-data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui pengisian kuesioner oleh responden secara daring. Studi ini menyurvei perilaku etika karyawan dan persepsi mereka tentang dukungan organisasi terhadap perilaku etis. Dengan demikian, unit analisis berada di tingkat individu.

### Kuesioner

Kuesioner terdiri atas tiga bagian. Pada bagian pertama, pertanyaan terfokus pada profil responden. Pada bagian kedua, pertanyaan terkait dengan perilaku etis responden dan koleganya. Kemudian, bagian ketiga adalah dukungan organisasi kepada perilaku etis seperti yang dirasakan oleh responden. Survei ini bersifat sukarela dan membutuhkan waktu sekitar 15 menit untuk menyelesaikannya.

### Pengujian kuesioner

Sebelum proses pengumpulan data, terlebih dahulu dilakukan uji coba pada responden yang memiliki karakteristik serupa dengan populasi penelitian. Uji coba dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas alat ukur penelitian. Dengan demikian, nantinya akan diperoleh pertanyaan-pertanyaan yang layak digunakan sebagai alat ukur pengumpulan data penelitian.

## Pengujian Statistik

Uji statistik dalam penelitian ini telah melalui serangkaian proses, seperti uji validitas, uji reliabilitas, uji *goodness of fit*, uji multikoleneartitas, dan uji analisis faktor. Seluruh uji ini dilakukan untuk memastikan model yang dihasilkan telah tepat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### Uji Validitas

Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan yang diajukan mampu mengungkapkan apa yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan menggunakan *software* SPSS versi 21.0. Setiap pertanyaan harus mempunyai faktor *loading* > 0,50.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran itu bebas dari kesalahan dan menjamin pengukuran yang konsisten sepanjang waktu

di berbagai hal dalam instrumen (Sekaran dan Bougie, 2013). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Metode ini menganggap kuesioner reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60. Dalam pengujian reliabilitas digunakan program SPSS.

### Uji *Goodness of Fit*

Uji *goodness of fit* dilakukan dengan menggunakan prinsip-prinsip sebagai berikut.

1. Nilai *chi-square statistic*, semakin kecil nilainya, semakin baik model tersebut.
2. RMSEA merupakan suatu indeks yang digunakan untuk mengompensasi *chi-square* dalam sampel yang besar (Baumgartner dan Homburg, 1996). Berdasarkan *degree of freedom*, nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 menjadi syarat indeks agar model tersebut dapat diterima.
3. GFI (*goodness of fit index*) merupakan ukuran yang mempunyai rentang nilai antara 0 sampai 1. Nilai yang tertinggi merupakan *better fit* seperti yang direkomendasikan GFI, yakni sebesar 0,90.



4. TLI (*tuckler lewis index*) merupakan sebuah alternatif *incremental index*, yaitu hasil perbandingan dari sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai acuan yang direkomendasikan agar dapat diterima sebagai sebuah model adalah  $> 0,95$ .
5. CFI (*comparative fit index*) adalah rentang nilai sebesar 0—1. Semakin mendekati angka 1, nilai tersebut semakin teridentifikasi sebagai tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan untuk menilai *fit* model tersebut adalah lebih besar atau sama dengan 0,95.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui korelasi atau hubungan antarvariabel dalam model regresi berganda. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *variance inflation factors* (VIF) dan Toleransi (Nachrowi & Usman, 2006).

Jika nilai VIF berkisar antara 1—10 dengan nilai toleransi berkisar antara 0,1—1, dapat diketahui bahwa data tersebut bebas dari multikolinearitas. Toleransi tersebut berfungsi untuk mengukur variabel independen yang terpilih dan tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

Jika terdapat korelasi atau hubungan yang erat, hubungan antarvariabel dependen tersebut akan terganggu. Dalam model regresi yang baik, antarvariabel independennya seharusnya tidak memiliki korelasi yang erat.

### Uji Analisis Faktor

Tujuan utama dari penelitian *exploratory factor analysis* (EFA) adalah menentukan struktur yang mendasari setiap variabel dalam melakukan analisis (Hair Jr *et al.*, 2014). Lewat penelitian ini juga akan didapatkan informasi tentang berapa banyak faktor yang diperlukan untuk mewakili suatu data.

Nantinya, uji analisis faktor ini dapat memastikan hubungan yang erat pada setiap faktor di dalam satu kelompok. Jika nilai KMO MSA di atas 0,05, nilai signifikansi kurang dari 0,05, dan *anti-image correlation* di atas 0,05, dapat dipastikan bahwa semua faktor dapat dikumpulkan dalam satu dimensi yang sama sehingga analisis faktor dapat dilanjutkan.

## 2.3 Hasil Penelitian

Hasil penelitian akan disampaikan dalam bentuk profil responden dan beberapa hasil uji statistik berikut ini.

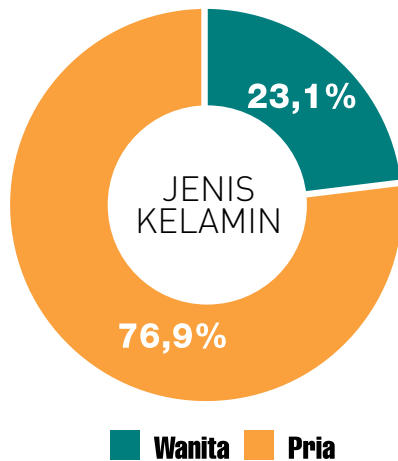


## Profil Responden

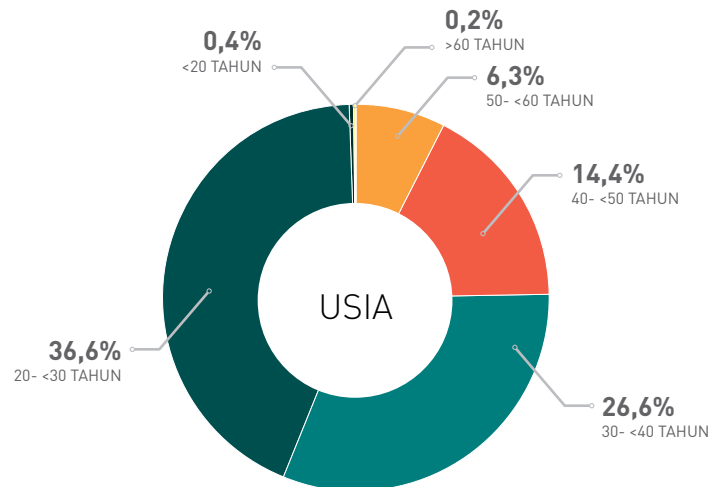
Survei dilakukan pada beberapa karyawan di perusahaan yang berbeda, yaitu perusahaan yang di bidang industri logistik, jasa pendidikan, konstruksi, dan transportasi.

Responden tersebut kemudian dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, tingkat manajerial, lama

bekerja, dan pendidikan sebagai perwakilan dari seluruh populasi. Pada penelitian ini dikumpulkan 5.079 responden. Pengelompokan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2 yang menunjukkan profil responden berdasarkan jenis kelamin dan usia.



Gambar 2.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



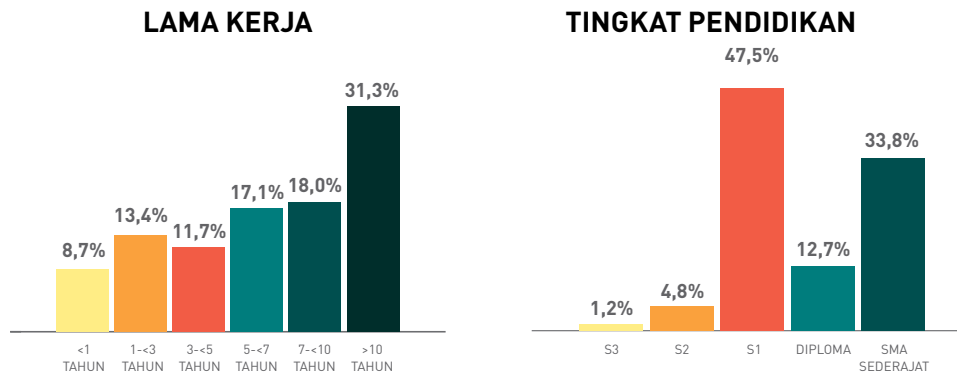
Gambar 2.3 Profil Responden Berdasarkan Usia

Dari gambar di atas, dapat diketahui bahwa responden berjenis kelamin pria lebih mendominasi dengan total 3.906 responden pria (76,9%). Sementara responden wanita berjumlah 1.173 responden wanita (23,1%). Dari rentang usia diketahui bahwa responden terbanyak terdapat pada usia 20— < 30 tahun, yakni berjumlah 36,6%, diikuti kelompok usia 30— < 40 tahun sebanyak 26,6%. Hal tersebut diharapkan dapat mewakili populasi masyarakat pekerja di Indonesia, baik dari jenis kelamin maupun rentang usianya.

Pada gambar 2.4 yang menjelaskan profil responden berdasarkan lama kerja diketahui bahwa responden yang masuk ke dalam kelompok lama bekerja di atas

10 tahun mendominasi dengan presentase 31,3%. Selanjutnya diikuti oleh kelompok 7—10 tahun — sebanyak 18%, kelompok 5—7 tahun sebesar 17,1%, lalu sebanyak 13,4% berada di kelompok 1—3 tahun.

Sementara responden dengan tingkat pendidikan S-1 (Strata I) sebanyak 47,5% diikuti dengan tingkat pendidikan SMA sederajat sebanyak 33,8%. Lalu, kelompok tingkat pendidikan diploma sebanyak 12,7%, S-2 (Strata II) 4,8% dan S-3 (Strata III) sebanyak 1,2%. Data ini menunjukkan bahwa responden memiliki kapabilitas untuk menjawab pertanyaan dan memilih alternatif jawaban yang diberikan pada survei ini.



Gambar 2.4 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja dan Tingkat Pendidikan

## Hasil Uji Statistik

Penelitian ini dilakukan melalui lima uji statistik, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji *goodness of fit*, uji multikolinearitas, dan uji analisis faktor.

## Uji Validitas

Dari Tabel 2.1 dapat diketahui bahwa masing-masing pertanyaan memiliki faktor *loading* > 0,50. Jadi, dapat disimpulkan bahwa masing-masing pertanyaan tersebut valid.

Tabel 2.1 Hasil Uji Validitas

Dimensi	Sub Dimensi	Item	Faktor Loading
Pemahaman Etika	1 Etika Pribadi	1	0.890
		2	0.824
		3	0.799
		4	0.861
		5	0.807
	2 Etika Fungsional	1	0.763
		2	0.768
		3	0.782
		4	0.754
	3 Etika Organisasi	1	0.725
		2	0.753
		3	0.736



Tabel 2.1 Hasil Uji Validitas

Dimensi	Sub Dimensi	Item	Faktor Loading
<b>Ketaatan Perilaku</b>	1 Kebenaran Informasi	1	0.501
		2	0.812
		3	0.813
	2 Kewajaran penggunaan fasilitas organisasi	1	0.717
		2	0.630
		3	0.655
	3 Kesesuaian kewenangan	1	0.605
		2	0.769
		3	0.757
<b>Dukungan Organisasi</b>	1 Dukungan pemimpin terhadap etika	1	0.883
		2	0.844
		3	0.948
		4	0.862
		5	0.641
	2 Penegakan aturan organisasi terhadap etika	1	0.817
		2	0.806
		3	0.778
	3 Ketersediaan saluran komunikasi pelaporan etika	1	0.854
		2	0.834
		3	0.773
	4 Ketersediaan program internalisasi etika	1	0.790

## Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, semua variabel memperlihatkan koefisien *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60. Hal itu menunjukkan bahwa variabel yang digunakan reliabel. Hasil dari penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Pemahaman	0,938
Ketaatan Perilaku	0,714
Penipuan Kecil	0,724
Pelanggaran	0,646
Dukungan Organisasi a	0,795
Dukungan Organisasi b	0,898
Tertekan	0,666

## Uji Goodness of Fit

Pada pengujian dengan menggunakan program AMOS ini dapat diketahui bahwa semua kriteria *goodness of fit* telah memenuhi syarat kelayakan. Hal tersebut dapat terlihat dari nilai yang sesuai dengan rentang yang diharapkan.



Dengan demikian, indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan telah memenuhi syarat kelayakan untuk menguji hipotesis. Selanjutnya, hasil uji terhadap kelayakan model pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Hasil Uji Goodness of Fit

Goodness of Fit	Cut off Value	Hasil Analisis	Evaluasi
Chi Square		965.74	Fit
RMSEA	$\leq 0.08$	0.073	Fit
GFI	$\geq 0.90$	0.97	Fit
AGFI	$\geq 0.90$	0.94	Fit
TLI	$\geq 0.95$	0.959	Fit
CFI	$\geq 0.95$	0.974	Fit

## Uji Multikolinearitas

Setelah dilakukan uji multikolinearitas, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai VIF  $\leq 10$  dan nilai toleransi  $\geq 0,01$ . Ini menunjukkan bahwa antara variabel bebas dan dimensi dari masing-masing variabel bebas tidak saling berkorelasi (tabel 2.4).

Tabel 2.4 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Satu-satunya sikap dalam kegiatan bisnis adalah memperoleh uang, laba, atau keuntungan.	0.336	2.974
Bertindaklah sesuai ketentuan, maka secara moral, Anda tidak akan melakukan kesalahan.	0.215	4.659
Nilai moral merupakan hal yang tidak relevan dalam dunia bisnis.	0.452	2.212
Kurangnya kepercayaan publik dalam praktik etika pelaku bisnis tidaklah bisa diterima.	0.417	2.397
Sebagai pelanggan yang sedang mengajukan klaim asuransi mobil, saya berupaya untuk mendapatkan manfaat semaksimal mungkin dan yang paling memungkinkan dari hal tersebut walaupun kerusakan yang diderita tidak seberapa.	0.393	2.546
Saat berbelanja makanan atau minuman di kafetaria, adalah wajar untuk tidak membayar, jika tidak diketahui.	0.564	1.772

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Seorang karyawan wajar membawa alat tulis kantor ke rumah karena hal tersebut tidak merugikan siapa pun.	0.529	1.890
Saya menilai, hari-hari ketika sakit saya di rumah sebagai hari liburan yang layak saya ambil.	0.514	1.944
Di toko saya yang menjual sayuran dan kebutuhan sehari-hari, setiap minggu saya menaikkan harga beberapa barang tertentu dan mencantumkannya sebagai "barang dengan harga obral/diskon". Menurut saya, tidak ada yang salah dalam hal tersebut.	0.500	1.998
Dunia bisnis memiliki ketentuan-ketentuannya sendiri yang dapat melanggar prinsip etika.	0.442	2.263
Sikap moral yang paling utama adalah kepentingan pribadi.	0.474	2.108
Sebaiknya tidak mengonsumsi lebih dari jumlah barang yang mampu Anda dapatkan.	0.298	3.360



## Uji Analisis Faktor

Dari hasil analisis faktor yang telah dilakukan terlihat bahwa nilai KMO MSA memiliki nilai 0,932 (lebih besar dari 0,05). Sementara nilai signifikansi adalah 0,000 (di bawah 0,05) dan nilai *correlation* paling rendah dari semua variabel adalah 0,652.

Nilai *anti-image correlation* dari semua variabel yang telah diteliti memiliki nilai lebih besar 0,50. Misalnya, dalam dimensi kebenaran informasi diketahui nilai MSA pada *anti-image correlation* dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut.

1. Tidak masalah melakukan penipuan kecil, asalkan pekerjaan saya tepat waktu dan tepat biaya sebesar 0,618.
2. Penipuan kecil tidak bisa dihindarkan dalam organisasi modern sebesar 0,679.
3. Memberikan data keuangan palsu dapat diterima selama tidak ada uang perusahaan yang dicuri sebesar 0,676.

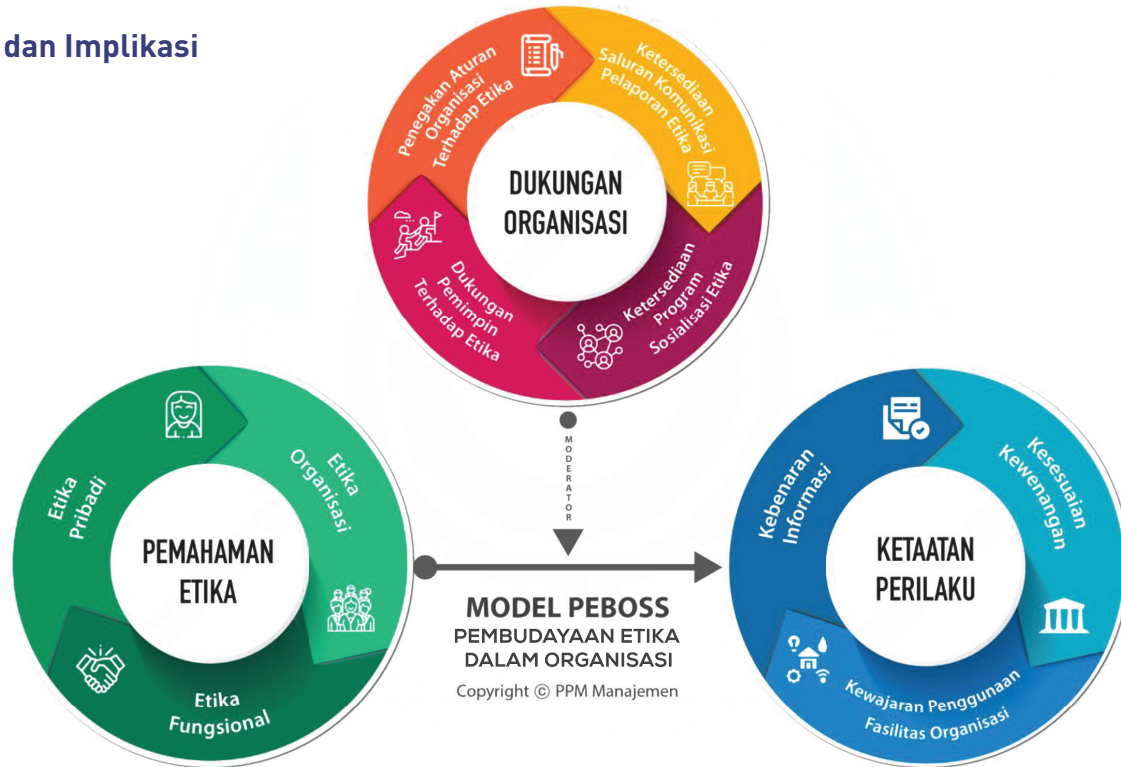
Hal ini menunjukkan hubungan yang kuat antarvariabel sehingga hasil analisis faktor dapat dipergunakan untuk proses selanjutnya.

Tabel 2.5 Hasil Uji Analisis Faktor

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>0.932</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	105708.640
	df	1176
	Sig.	<b>0.000</b>



## 2.4 Hasil dan Implikasi



Gambar 2.5 Model Pembudayaan Etika

**Bentuk persamaan:**

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 Z + \beta_3 X_1 * Z + \varepsilon$$

dengan:

Y = Variabel Dependen, dalam penelitian ini adalah Ketaatan Perilaku

$\beta$  = Konstanta

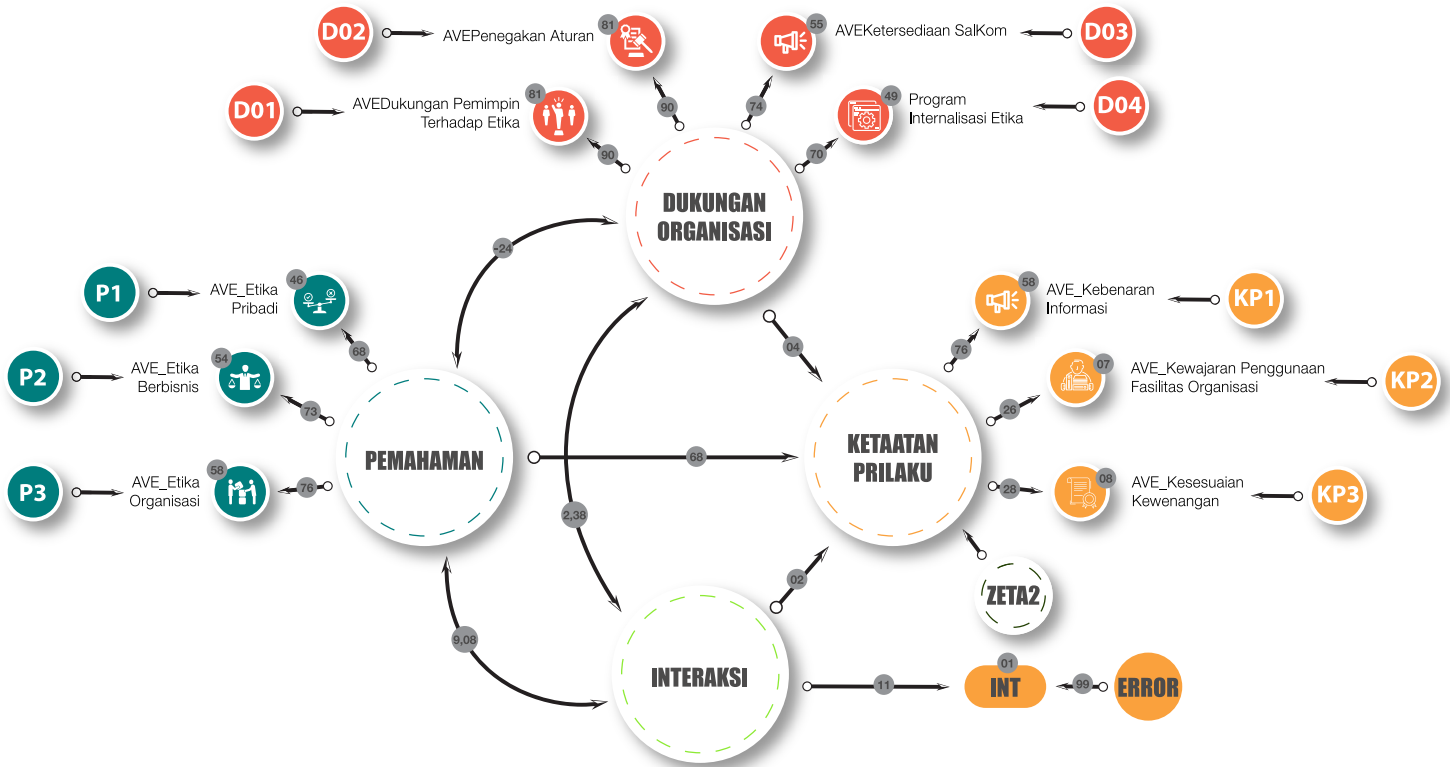
$X_1$  = Variabel Independen, dalam penelitian ini adalah Pemahaman Etika

Z = Variabel Moderasi, dalam penelitian ini adalah Dukungan Organisasi

$X_1 * Z$  = Variabel Interaksi

$\varepsilon$  = *Error Term*





Gambar 2.6 Hasil Uji Statistik dengan AMOS

Uji statistik hasil pengolahan ini dilakukan dengan melihat tingkat signifikan hubungan antarvariabel yang ditampakkkan melalui nilai *significance probability* pada setiap hubungan antarvariabel. Berikut adalah *output* tabel pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan alat uji AMOS dalam bentuk *output regression weights* yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 2.6 Output Regression Weights

## Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Dukungan Organisasi	←--	Pemahaman	0.272	0.024	11.137	***	par_9
Ketaatan Perilaku	←--	Pemahaman	0.622	0.021	29.621	***	par_1
Ketaatan Perilaku	←--	Dukungan Organisasi	0.116	0.015	7.745	***	par_10

Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa setiap butir pertanyaan valid. Hal itu dibuktikan dengan nilai P masing-masing = \*\*\*, yaitu 0,000 di bawah 0,05. Dari tabel tersebut juga dapat diketahui P-value yang menentukan pengaruh signifikansinya. Signifikansi ( $\alpha =$ ) yang digunakan adalah 0,05, maka jika P-value lebih kecil dari 0,05, hipotesis dapat diterima.



## Hasil Uji Hipotesis

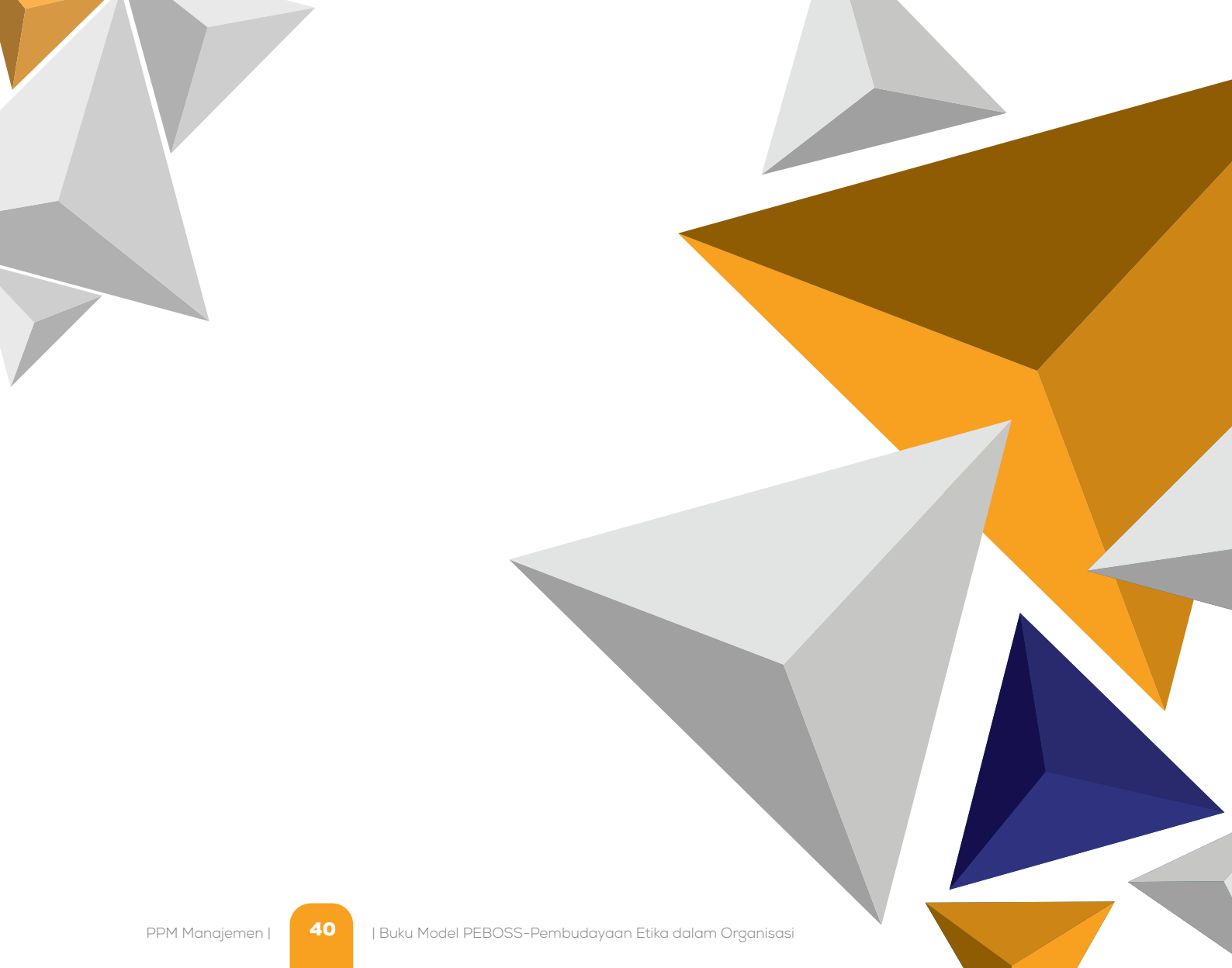
Tabel 2.7 Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	P	Batas	Keterangan
1	Pengaruh pemahaman etika terhadap ketaatan perilaku	0,000	$\leftarrow 0,005$	Ada pengaruh
2	Pengaruh dukungan organisasi sebagai variabel moderat terhadap korelasi pemahaman etika terhadap ketaatan perilaku	0,000	$\leftarrow 0,005$	Ada pengaruh

Dapat disimpulkan bahwa:

- variabel pemahaman etika dan variabel ketaatan perilaku signifikan serta berkorelasi positif dengan nilai signifikansi  $0,000 \leq 0,05$ .
- Variabel dukungan organisasi sebagai variabel moderat pada korelasi pemahaman etika dan ketaatan perilaku secara signifikan mempunyai korelasi yang positif.









# BAB 3

## KETAATAN PERILAKU

# KETAATAN PERILAKU

## 3.1 Definisi Ketaatan Perilaku

Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI), ketaatan berarti 'fungsi untuk tidak membahayakan atau mengganggu kedamaian atau keadilan'. Ketaatan juga mempunyai makna yang serupa dengan kepatuhan, kesetiaan, dan kesalehan.

Dari penjelasan tersebut, "ketaatan perilaku" bisa diartikan sebagai komitmen untuk melaksanakan ketaatan perilaku etis serta mengamalkan dan menanamkan perilaku etis dalam interaksi sehari-hari di tempat kerja. Ketaatan perilaku juga dapat diartikan sebagai kepatuhan terhadap prinsip etika yang tecermin melalui perbuatan, tanggapan, atau reaksi individu, baik itu di dalam lingkungan maupun proses pengambilan keputusan.

Ketaatan perilaku juga perlu ditunjukkan secara konsisten dalam berbagai situasi dan kondisi. Artinya, pemahaman akan sesuatu hal mesti ditunjukkan

dan dipraktikkan ke dalam perilaku sehari-hari. Ketaatan berperilaku juga menuntut seseorang untuk mempertimbangkan kepentingan organisasi atau kepentingan bersama sebelum kepentingan pribadinya. Hal ini akrab kita kenal dengan istilah "*for the greater good*".

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Stead *et al.* pada 1990 serta Trevino dkk. pada 2014, kepatuhan perilaku sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yakni faktor individu dan organisasi. Faktor itu antara lain kepribadian individu, filosofi etika dan ideologi, dasar pengambilan keputusan etika, faktor sosial, faktor organisasi dan faktor eksternal lainnya. Stead *et al.* juga mengungkapkan bahwa kepribadian seseorang, caranya mengambil keputusan, sistem pengembangan diri, dan penguatan dari eksternal, berhubungan erat dengan kondisi situasional seseorang.

Secara umum, penerapan perilaku etis seseorang dalam suatu organisasi didasari oleh nilai-nilai etika

individu dan organisasi itu sendiri. Individu dengan ciri tersebut dapat berperan sebagai *good soldier* di dalam organisasi. *Good soldier (good soldier syndrome)* adalah sebuah fenomena ketika seseorang mempunyai ketaatan pada etika dan nilai, serta konsisten menerapkannya dalam perilaku kehidupan sehari-hari (Turnipseed, 2002).

Pada penelitian ini, tingkat ketaatan seseorang dapat diukur dan dikategorikan berdasarkan intensitas penerapan perilaku etisnya. Untuk mempermudah penilaian digunakan skala Likert seperti berikut.

- 1 = Sangat Tidak Taat
- 2 = Tidak Taat
- 3 = Kurang Taat (tergantung kondisi)
- 4 = Taat
- 5 = Sangat Taat

Observasi dan penilaian disarankan untuk dilakukan oleh pihak yang konsisten berinteraksi dengan unit kerja/lingkungan penelitian. Observasi dan penelitian didasari oleh implementasi ketaatan dan perilaku etis tiap-tiap individu dalam kurun waktu tertentu. Individu yang memperoleh nilai di atas 4 dapat dikelompokan sebagai individu yang taat menerapkan praktik perilaku etis di dalam organisasi.

### 3.2 Dimensi Ketaatan Perilaku

Dalam variabel Ketaatan Perilaku terdapat tiga dimensi dengan definisi operasional sebagai berikut.

#### Dimensi Kebenaran Informasi

Dimensi kebenaran informasi berkaitan dengan kredibilitas individu yang ditunjukkan lewat kejujuran dan kebenaran dalam penyampaian informasi. Pada model pembudayaan etika dalam organisasi, dimensi kebenaran informasi diilustrasikan dengan gambar disamping.



## **Dimensi Kewajaran Penggunaan Fasilitas Organisasi**

Dimensi ini berkaitan dengan kewajaran dalam memanfaatkan fasilitas yang disediakan oleh organisasi, termasuk sarana dan prasarana penunjang untuk melaksanakan fungsi di dalam organisasi. Pada model pembudayaan etika dalam organisasi, dimensi kewajaran penggunaan fasilitas organisasi diilustrasikan dengan gambar disamping.

## **Dimensi Kesesuaian Kewenangan**

Besarnya kewenangan atau otoritas yang didelegasikan kepada seseorang sebaiknya seimbang dengan kewajiban dan tanggung jawabnya. Kesesuaian antara keduanya diyakini dapat menciptakan iklim yang kondusif di dalam organisasi.

Pada model pembudayaan etika dalam organisasi, dimensi kesesuaian kewenangan diilustrasikan dengan gambar disamping.

Adapun penjelasan lebih rinci terkait masing-masing dimensi tersebut akan dijelaskan pada subbab berikut.

### **3.2.1 Kebenaran Informasi**

Dalam konteks etika, kebenaran informasi menjadi prioritas yang menentukan kredibilitas seseorang. Kejujuran, sikap untuk menjunjung tinggi kebenaran, dan menyampaikan suatu informasi berdasarkan fakta yang sebenarnya merupakan hal mutlak yang harus diimplementasikan dalam interaksi sehari-hari di dalam organisasi.

Hal tersebut mengingatkan kebenaran informasi mempunyai peran penting, terutama dalam pengambilan keputusan. Selain itu, informasi yang sesuai dengan fakta juga mampu memupuk rasa saling percaya dan menumbuhkan budaya organisasi yang amanah.

Berdasarkan *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2013), amanah memiliki arti 'sesuatu yang dititipkan kepada orang lain, setia, dan dapat dipercaya'. Dengan kata lain,

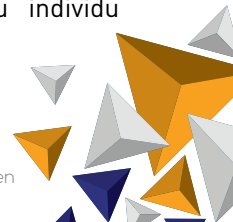
amanah dapat diartikan sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipercayakan kepada kita. Sementara itu, dalam *Akhlaq untuk Negeri* (2021), orang yang memiliki amanah adalah mereka yang mampu memenuhi janji dan komitmen serta bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan dan selalu berpegang teguh pada nilai moral dan etika.


Ciri dari sikap amanah tersebut wajib dipegang teguh oleh organisasi dan individu-individu di dalamnya, khususnya dalam konteks kebenaran informasi. Secara umum, terdapat dua jenis informasi di dalam suatu organisasi, yaitu informasi formal dan tidak formal. Kedua informasi tersebut mempunyai perlakuan khusus dalam hal penyampaian, baik ketika ditujukan ke pihak internal maupun eksternal organisasi.

Pada pihak internal organisasi, biasanya informasi yang bersifat formal akan disampaikan secara struktural sesuai dengan garis kewenangan. Informasi disampaikan dengan memanfaatkan media-media tertentu, seperti surat resmi, surat keputusan, memo, pernyataan, atau kebijakan manajemen. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa informasi formal dapat

disampaikan secara langsung oleh atasan kepada bawahan. Biasanya informasi formal semacam itu berupa gagasan, ide, atau hal yang berkaitan dengan perilaku kerja. Sementara kepada pihak luar atau eksternal organisasi, seperti *vendor*, mitra kerja sama, pelanggan, media massa, masyarakat umum, atau pemerintah, informasi disampaikan melalui siaran pers, brosur, poster, majalah, surat kabar, artikel, atau bentuk lain yang diharapkan dapat menghubungkan organisasi dengan pihak di luar organisasi.

Selain menuntut kebenaran, informasi formal juga harus jelas dan tepat sasaran agar dapat menghasilkan pemahaman dan kepatuhan, serta menumbuhkan kepercayaan. Sementara itu, informasi formal ke pihak eksternal yang bersifat advertorial harus dikemas semenarik mungkin sehingga dapat membangun citra organisasi, meyakinkan konsumen, dan memberikan keuntungan kepada organisasi di kemudian hari. Sebaliknya, informasi yang bersifat informal biasanya memiliki konteks sosial dan lebih mengarah pada kesepakatan tidak resmi antarpihak atau individu dengan organisasi.





Informasi yang bersifat informal tidak membutuhkan struktur atau hierarki dalam proses penyampaiannya, tetapi cenderung bersifat personal dalam interaksi sosial dan pribadi, atau perasaan yang timbul dalam keseharian di dalam organisasi. Arus informasi informal biasanya mengalir di waktu luang, seperti saat waktu istirahat, waktu berkegiatan santai di tempat kerja, atau waktu di luar pekerjaan. Informasi informal disampaikan secara langsung melalui obrolan tatap muka atau dengan media telekomunikasi (telepon, pesan singkat, *video call*, dan lain sebagainya).

Mengingat pentingnya peran informasi yang menjadi bagian tidak terpisahkan dalam interaksi suatu organisasi dibutuhkan validasi terhadap suatu informasi, baik itu yang bersifat formal maupun informal. Berikut beberapa hal yang patut dipertimbangkan untuk menyaring suatu informasi.

### **a) Sumber Informasi**

Identifikasi dari mana sumber informasi tersebut didapatkan. Pastikan berasal dari sumber utama,

dapat dipercaya (memiliki reputasi baik), dan mempunyai kapabilitas atau berwenang untuk menyampaikan informasi tersebut. Jika berasal dari suatu institusi atau organisasi (bukan individu), pastikan terdapat logo, hak cipta, referensi, atau dokumen organisasi yang tepat.

### **b) Tujuan Informasi**

Ketahui apa yang menjadi tujuan atau sasaran informasi tersebut. Dalam kondisi tertentu, suatu informasi bisa sangat spesifik terhadap kondisi tertentu dan tidak berlaku untuk kondisi lainnya. Hal ini dapat menimbulkan potensi bias apabila kita tidak bisa memahami dengan utuh apa yang menjadi tujuan disampaiannya informasi tersebut. Ada berbagai tujuan penyampaian informasi, seperti untuk mengajak, mengedukasi, atau sekadar menghibur. Tujuan dari penyampaian suatu informasi juga dapat membantu kita untuk mengetahui kadar kebenaran informasi tersebut dan kemungkinannya untuk dipercaya.

### c) Akurasi Informasi/Pesan

Untuk mengetahui tingkat akurasi dari sebuah informasi, kita mesti memperhatikan sudut pandang penyampaian informasi tersebut. Lingkup yang sempit akan mengurangi keutuhan informasi, maka dibutuhkan kedalaman untuk menciptakan pemahaman yang komprehensif. Pada suatu informasi yang akurat dan objektif biasanya terdapat sudut pandang yang berimbang atau biasanya disertai dengan data pendukung, seperti gambar, tabel, dan cakupan waktu. Hal ini sangat efektif untuk mengantisipasi pandangan yang beragam dan pemahaman yang berdasarkan intuisi semata.

### d) Periksa Kembali dan Lakukan Penilaian

Lakukan perbandingan dengan sumber lain dan jangan lupa untuk mengonfirmasi kebenaran dari isi informasi kepada pihak yang bersangkutan. Kemudian, lakukan penilaian secara cermat sebelum menyebarkan informasi tersebut kepada pihak lain. Kecermatan dalam penilaian juga berguna untuk mengidentifikasi penyimpangan

informasi yang biasanya ditandai dengan opini dan interpretasi di dalam informasi tersebut. Dengan melakukan langkah-langkah tersebut, kita dapat mengurangi risiko penyebaran informasi palsu atau hoaks.

Upaya validasi tersebut juga bermanfaat untuk menyesuaikan informasi dengan sistem yang berlaku di dalam organisasi. Dalam proses sinkronisasi itu, kebenaran yang diakui atau kesepakatan perilaku etis yang berlaku umum dalam suatu organisasi menjadi parameter. Tentu kebenaran yang menjadi pondasi dari sistem tersebut berorientasi kepada kepentingan organisasi demi tercapainya visi dan misi, efisiensi dan efektivitas kerja, serta mendorong peningkatan produktivitas.

Di tengah perkembangan teknologi informasi saat ini, upaya untuk memvalidasi suatu informasi mempunyai tantangan tersendiri. Apalagi media sosial atau platform digital lainnya memungkinkan arus informasi mengalir deras tanpa bisa dibendung atau dicerna kebenarannya. Setiap individu dituntut untuk lebih



cermat dalam memilah kebenaran suatu informasi agar tidak terjebak atau mudah percaya pada informasi yang belum tentu kebenarannya yang kemudian justru merugikan dirinya sendiri, seperti menimbulkan kebingungan, kecemasan, dan perasaan tidak aman dan tidak nyaman pada diri sendiri.

Selain itu, memercayai suatu informasi tanpa proses validasi juga bisa membuat seseorang berpotensi menjadi penyebar berita bohong atau hoaks. Hal ini tentu saja akan membuat kredibilitas seseorang jatuh, lebih jauh lagi juga bisa merugikan organisasi. Untuk itu, penting bagi setiap individu untuk memeriksa kembali kebenaran suatu informasi.

Dalam penelitian ini, dimensi “kebenaran informasi” diukur melalui tiga subdimensi, yaitu: tidak masalah dengan penipuan kecil, asalkan pekerjaan saya tepat waktu dan tepat biaya; penipuan kecil tidak bisa dihindarkan dalam organisasi modern; memberikan data keuangan palsu dapat diterima, selama tidak ada uang perusahaan yang dicuri.

### 3.2.2 Kewajaran Penggunaan Fasilitas Organisasi

Fasilitas organisasi adalah salah satu sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk dipergunakan dan dimanfaatkan sebaik-baiknya demi mencapai tujuan organisasi dan menghasilkan nilai tambah. Dalam sistem organisasi, fasilitas juga menjadi hak bagi setiap individu untuk digunakan demi menunjang pekerjaan dan meningkatkan produktivitasnya.

Sebuah perusahaan berbasis internet yang menyediakan jasa ruang atau fasilitas kerja dalam skala global, Hubble yang berpusat di London, Inggris membuat daftar fasilitas organisasi atau dalam konteks ini adalah perusahaan atau kantor yang paling banyak dicari pada 2019. Berikut peringkatnya secara berurutan.

1. Akses internet tanpa kabel kini menjadi suatu kebutuhan bagi karyawan karena pekerjaannya menuntut penggalan informasi atau pertemuan dalam jaringan.




2. Ruang rapat, termasuk ruang rapat di *co-working space* yang bisa digunakan oleh karyawan pada waktu tertentu.
3. Ruang kerja yang buka 24 jam demi memenuhi kebutuhan karyawan yang memiliki jam kerja fleksibel.
4. Perabot kantor lengkap.
5. Ruang istirahat yang diperlukan bagi karyawan agar dapat rehat sejenak sebelum melanjutkan pekerjaan. Hal ini cukup penting untuk menghindari karyawan bekerja secara terus-menerus dan berujung pada kejenuhan serta kelelahan.

Di samping itu, laptop, *printer*, dan alat tulis kantor (ATK) juga termasuk fasilitas kantor yang paling banyak digunakan oleh para karyawan. Pada beberapa perusahaan, kendaraan dinas juga dapat dikategorikan sebagai fasilitas kantor yang dapat digunakan secara bersama-sama atau pribadi oleh karyawan dengan jabatan tertentu.

Dalam beberapa penelitian juga diketahui bahwa keberadaan fasilitas kantor yang memadai berdampak pada kinerja para karyawan. Dengan kata lain, karyawan yang bekerja pada perusahaan dengan fasilitas memadai, produktivitasnya akan jauh lebih baik jika dibanding dengan karyawan yang bekerja pada perusahaan dengan fasilitas seadanya.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memenuhi fasilitas karyawannya, terutama jika fasilitas itu berfungsi untuk menunjang kinerja karyawan. Namun, pemakaian fasilitas tersebut tentu harus dalam batas kewajaran dengan mempertimbangkan hak dan kewajiban serta kepentingan orang lain, apalagi jika fasilitas itu memang untuk kepentingan bersama, seperti ruang makan, fasilitas olahraga, dan sebagainya. Selain itu, setiap karyawan juga harus menyadari bahwa dirinya hanya memiliki hak pakai, bukan hak milik terhadap seluruh fasilitas kantor sehingga pemakaiannya harus berdasarkan pertimbangan efektivitas dan efisiensi.





Hal senada juga diungkapkan oleh International Facility Management Association (IFMA), asosiasi profesional manajemen fasilitas terbesar di dunia. Oleh IFMA, fasilitas kantor didefinisikan sebagai *tangible asset that supports an organization* atau aset berwujud yang digunakan untuk mendukung sebuah organisasi. Artinya, setiap penggunaan fasilitas kantor harus didasari pada kepentingan organisasi. Dengan demikian, pemborosan dan penggunaan di luar peruntukan yang seharusnya tidak dapat dibenarkan karena akan merugikan organisasi.

Kasus penyalahgunaan pemakaian fasilitas organisasi kerap terjadi, baik itu yang tidak disengaja maupun disengaja (untuk kepentingan diri sendiri). Misalnya, ketika seorang karyawan menggunakan *printer* untuk mencetak dokumen kantor tanpa memilah dokumen mana saja yang memang mesti dicetak atau bisa disajikan secara digital. Bahkan tidak jarang pula seorang karyawan mencetak beberapa dokumen yang sama karena pengarsipannya kurang baik atau teledor.

Hal ini tentu akan menyebabkan pemborosan yang merugikan organisasi.

Kasus lain adalah pemanfaatan fasilitas kantor untuk kepentingan dan keuntungan pribadi. Contohnya mulai dari membebankan biaya pribadi kepada perusahaan saat perjalanan dinas, menggunakan fasilitas kantor untuk keperluan pribadi, hingga yang menjurus pada tindak pidana kriminal, seperti mencuri uang tunai atau inventaris perusahaan, dan menggunakan kartu kredit perusahaan untuk pembelian pribadi.

Di samping kasus-kasus tersebut, ada juga kebiasaan-kebiasaan yang kerap dianggap sepele tapi tetap digolongkan sebagai perbuatan tidak etis, misalnya penggunaan komputer, telepon, atau internet kantor untuk urusan pribadi. Lebih buruknya lagi, hal tersebut dilakukan pada saat jam kerja sehingga juga akan berdampak pada menurunnya produktivitas karyawan.

Selain kerugian, perilaku tidak etis dalam penggunaan fasilitas organisasi tersebut juga kerap menimbulkan masalah, antara lain:

- peralatan menjadi rusak sehingga dapat menyebabkan perselisihan antarkaryawan tentang siapa yang harus bertanggung jawab untuk perbaikannya;
- penyusutan peralatan menjadi lebih cepat dari yang seharusnya;
- rendahnya produktivitas karena karyawan menggunakan waktu kerjanya untuk kepentingan pribadi;
- merosotnya semangat atau motivasi untuk bekerja yang diakibatkan rasa kecewa karena suatu saat kebiasaan penggunaan fasilitas untuk kepentingan pribadi tersebut tiba-tiba dibatasi.

Untuk itu diperlukan peraturan atau prosedur dalam penggunaan fasilitas organisasi. Hal itu bertujuan untuk


menjamin ketaatan para individu dalam penggunaan fasilitas organisasi. Dengan adanya peraturan atau prosedur, setiap individu juga akan lebih memahami tentang perilaku etis dalam menggunakan fasilitas organisasi. Individu juga akan terikat pada hukum yang memungkinkan adanya konsekuensi dan ganjaran jika melakukan penyalahgunaan fasilitas organisasi.

Pada dimensi kewajaran penggunaan fasilitas organisasi dalam model ini diukur melalui tiga subdimensi, yaitu: menggunakan sarana internet untuk keperluan pribadi pada jam kerja, melakukan panggilan pribadi (telepon) dengan menggunakan telepon kantor, dan mengambil pulpen dan pensil dari ATK kantor.

### 3.2.3 Kesesuaian Kewenangan

Wewenang merupakan hak atau keleluasan yang diberikan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu, seperti memberi instruksi atau mengambil keputusan. Meskipun demikian, kewenangan yang





dimiliki seseorang harus tetap mengikuti ketentuan yang berlaku dengan batasan-batasan tertentu demi mewujudkan tujuan organisasi, misalnya Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 yang mengatur kewenangan pada lembaga negara. Dalam UU tersebut tertulis bahwa “Wewenang adalah hak yang dimiliki oleh Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan atau penyelenggara negara lainnya untuk mengambil keputusan dan/atau tindakan dalam penyelenggaraan pemerintahan”. Dengan demikian, kewenangan dapat disebut juga sebagai kekuasaan formal yang mempunyai kekuatan hukum dan diatur berdasarkan undang-undang.

Dalam lingkup organisasi, wewenang diberikan kepada seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk mengambil keputusan tertentu. Misalnya, kewenangan manajer untuk membuat keputusan perekrutan, membelanjakan sejumlah uang untuk keperluan organisasi, memilih pemasok, menetapkan tenggat waktu dan prioritas, atau menandatangani pesanan pembelian.

Begitu pentingnya wewenang dalam suatu organisasi, hal tersebut perlu didefinisikan dan dipahami dengan baik. Setiap individu harus memahami ketentuan dan batasan-batasan kewenangannya serta tidak boleh menyalahgunakannya.

Dalam organisasi, kewenangan atau otoritas tertinggi dipegang oleh puncak manajemen yang kemudian secara hierarki turun ke tingkat di bawahnya secara berurutan. Jadi, untuk mencapai tujuan organisasi, kewenangan dari seorang atasan harus mampu dipahami dan dipatuhi oleh segenap individu di bawahnya.

Wewenang juga dapat diartikan sebagai kekuasaan (*power*) yang digunakan untuk memberikan perintah atau instruksi tertentu. Hal ini dikenal dengan istilah *legitimate power* atau kekuasaan formal yang diberikan berdasarkan jabatan tertentu di dalam suatu organisasi.

Lewat kekuasaan formal tersebut, seorang pemimpin pada suatu divisi di dalam organisasi dapat memastikan pekerjaan yang dilakukan oleh setiap individu di

bawahnya bisa berjalan dengan baik. Namun, kewenangan tersebut juga harus didukung dengan kepercayaan atau kepatuhan dari setiap individu agar tidak menimbulkan permasalahan dan setiap instruksi yang diberikan dapat berjalan dengan semestinya.

Meskipun demikian, wewenang tidak serta-merta dapat menghasilkan kinerja yang efektif di dalam organisasi. Banyak kasus memperlihatkan bahwa wewenang yang diberikan kepada orang yang salah justru menimbulkan masalah. Contohnya adalah memberikan wewenang kepada orang dengan kemampuan atau pengalaman yang tidak memadai. Hal ini bisa menyebabkan rasa tidak puas, bahkan frustrasi pada segenap individu yang dipimpinnya.

Berikut adalah beberapa kekeliruan atau penyalahgunaan wewenang yang kerap dilakukan oleh pemimpin.


- Dengan kewenangannya, seorang pemimpin memaksa anak buahnya untuk mematuhi perintah yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi.

- Pemimpin yang memiliki wewenang justru memiliki kinerja di bawah standar.
- Dengan kewenangan yang dimilikinya, pemimpin menjadi otoriter dan memaksa setiap orang untuk menyetujui keputusan dan pendapatnya.
- Wewenang yang dimiliki seorang pemimpin disalahgunakan untuk kepentingan pribadi.

Demi menghindari hal tersebut, sebuah kewenangan memang idealnya harus dibarengi dengan kewajiban atau tanggung jawab. Keduanya tidak dapat dipisahkan demi mewujudkan jalannya organisasi yang efektif.

Dalam menggunakan kewenangannya, setiap pemimpin juga terikat pada kewajiban dan tanggung jawab kepada organisasi. Bahkan, ketika seorang pemimpin memberikan instruksi atau mendelegasikan wewengangnya kepada orang lain, tidak berarti ia bisa lepas dari kewajiban dan tanggung jawab karena kewajiban dan tanggung jawabnya tetap terletak pada otoritas tertinggi.





Kewajiban dan tanggung jawab yang menyertai wewenang harus berorientasi pada kepentingan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan prinsip utilitarian yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan atau penggunaan wewenang harus dilakukan demi kebaikan organisasi secara keseluruhan.

Utilitarianisme berpendapat bahwa pilihan yang paling etis adalah pilihan yang akan menghasilkan kebaikan terbesar untuk jumlah terbesar (*the greatest good for the greatest number*). Meskipun demikian, suatu keputusan juga mempunyai keterbatasan, yakni tidak selalu dapat memuaskan atau memenuhi harapan semua pihak, bahkan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Sebagai jalan tengah, prinsip utilitarianisme menawarkan panduan dalam pengambilan keputusan atau pembuatan kebijakan, yaitu dengan berorientasi kepada manfaat sosial. Hal tersebut diharapkan bisa mendorong organisasi untuk mengutamakan perilaku etis dalam upaya mencapai tujuannya.

Dalam konteks perusahaan, prinsip utilitarianisme juga bisa menjadi pertimbangan untuk berbagai pengambilan keputusan, seperti perekrutan atau pemecatan karyawan, pemilihan pemasok dan mitra, penentuan investasi, dan masih banyak lagi. Dalam upaya pengambilan keputusan tersebut, orang yang memiliki kewenangan di dalam perusahaan tidak hanya bertumpu pada peraturan perusahaan, tetapi juga manfaat luas yang dihasilkan dari keputusannya, seperti manfaat bagi karyawan di dalam perusahaan, pemilik perusahaan, konsumen, masyarakat, dan lingkungan.

Sebagai contoh, saat seorang manajer di Divisi Pengembangan Sistem Sumber Daya Manusia akan menerapkan sistem remunerasi yang baru di perusahaan, ia harus mempertimbangkan dampaknya. Apakah manfaat dari keputusan tersebut akan lebih besar jika dibanding dengan masalah yang ditimbulkan, atau sebaliknya. Untuk memastikan hal tersebut, suatu keputusan dapat dinilai dan diuji dengan beberapa

parameter, seperti kepuasan dan penderitaan, keuntungan atau kerugian moneter, serta efek jangka pendek dan jangka panjang dari suatu keputusan yang diambil.

Di samping itu, prinsip utilitarian dinilai memiliki beberapa kekurangan. Hal itu sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Markkula Center for Applied Ethics di Santa Clara University: untuk mendapatkan manfaat yang maksimal, utilitarianisme memperbolehkan cara-cara yang kurang atau bahkan tidak etis, seperti kebohongan, manipulasi, atau paksaan. Cara-cara semacam itu membuat seorang pemimpin dalam suatu organisasi bisa saja menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya dengan dalih untuk memberikan manfaat bagi banyak pihak. Hal ini tentu tidak dapat dibenarkan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, prinsip utilitarian tidak bisa dijadikan satu-satunya landasan untuk mengambil keputusan dan menentukan perilaku etis dalam organisasi. Markkula Center for Applied

Ethics menyarankan agar suatu organisasi perlu mempertimbangkan aspek kepentingan pribadi (*self-interest*) dalam menentukan perilaku beretika. Artinya, pengambilan keputusan dan penggunaan wewenang selayaknya bisa mengakomodasi dan bermanfaat bagi semua pemangku kepentingan serta tetap objektif tanpa memihak pihak-pihak tertentu.

Dimensi kesesuaian kewenangan dalam model ini diukur dengan tiga subdimensi, yaitu melebihi jumlah kebutuhan dana ketika dinas keluar kota, memasukkan kegiatan hiburan pribadi ke dalam pembiayaan pribadi kantor, dan memiliki kecenderungan untuk memilih keluarga atau teman ketika memberikan penghargaan atau melakukan rekrutmen.

### 3.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Riset pembudayaan etika yang dilakukan oleh PEBOSS juga mencakup tiga dimensi dari ketaatan perilaku. Berikut adalah hasil dari survei yang melibatkan 5.079 responden dari berbagai organisasi di Indonesia.

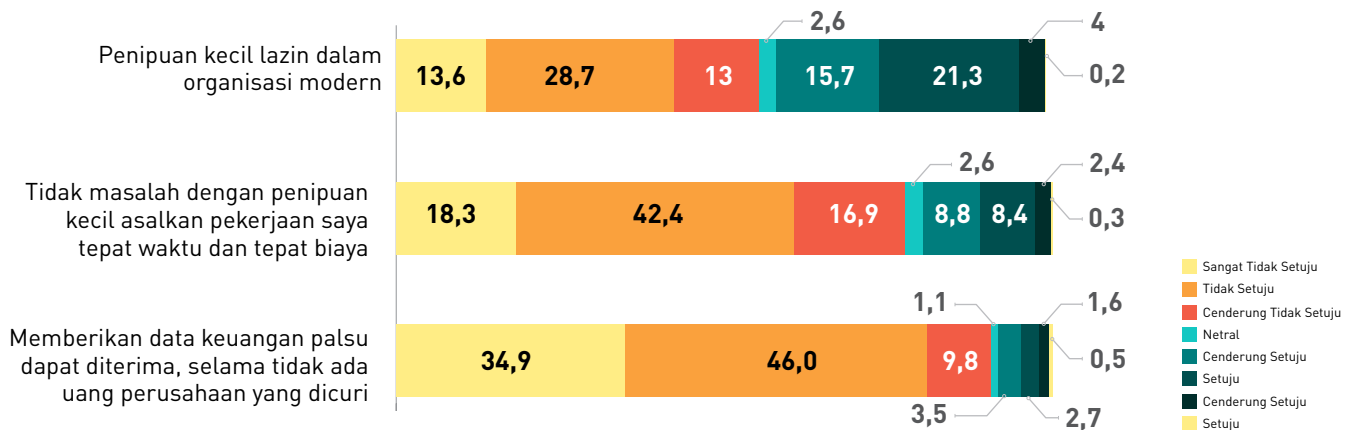


### 3.3.1 Kebenaran informasi

Dimensi terakhir dari ketaatan perilaku pada penelitian ini adalah kebenaran informasi. Terdapat tiga butir pernyataan yang diajukan kepada responden, yaitu:

1. penipuan kecil lazim terjadi dalam organisasi modern;
2. tidak masalah dengan penipuan kecil, asalkan pekerjaan saya tepat waktu dan tepat biaya;
3. memberikan data keuangan palsu dapat diterima, selama tidak ada uang perusahaan yang dicuri.

Hasil survei menunjukkan persepsi yang lebih beragam jika dibanding survei pada dimensi sebelumnya karena responden diminta untuk menilai dengan 7 skala, yaitu “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Selain itu, responden juga diberikan pilihan “tidak tahu” jika mereka merasa tidak dapat menjawab.



Gambar 3.1 Hasil Survei Kebenaran Informasi (angka menunjukkan prosentase responden)



Dalam dimensi kebenaran informasi, mayoritas responden menganggap bahwa penipuan kecil tidak dapat dibenarkan atau tidak etis. Hal itu ditunjukkan dengan total persentase sebesar 55,3% yang menjawab “sangat tidak setuju”, “tidak setuju”, dan “cenderung tidak setuju”.

Sementara sebanyak 77,6% juga merasa bahwa penipuan kecil tidak dapat dibenarkan asalkan pekerjaan tepat waktu dan tepat biaya. Namun, di sisi lain, terdapat sekitar 22,4% responden yang menganggap hal tersebut diperbolehkan atau memilih bersikap netral. Temuan ini dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi.


Untuk pernyataan terakhir, yaitu perilaku memberikan data keuangan palsu, mayoritas responden (90,7%) merasa hal tersebut tidak etis. Hasil ini menunjukkan bahwa para responden memahami bahwa perilaku tersebut tidak bisa dibenarkan meskipun organisasi tidak secara langsung memperoleh kerugian finansial.

Tabel 3.1 Hasil Uji Tabulasi Silang Kebenaran Informasi

	JENIS KELAMIN	MASA KERJA	USIA	PENDIDIKAN
Penipuan kecil lazim dalam organisasi modern	*	*	*	*
Tidak masalah dengan penipuan kecil, asalkan pekerjaan saya tepat waktu dan tepat biaya	*	*	*	*
Memberikan data keuangan palsu dapat diterima, selama tidak ada uang perusahaan yang dicuri		*	*	*

**\*signifikan**





Lebih lanjut, pengujian juga dilakukan berdasarkan gender, masa kerja, dan usia. Hasil dari pengujian relatif sama dengan hasil pengujian terhadap dimensi kesesuaian kewenangan dan kewajaran penggunaan fasilitas kantor. Khusus untuk gender, jumlah pria yang tidak setuju pada pernyataan penipuan kecil lazim dalam organisasi modern dan pernyataan tidak masalah dengan penipuan kecil, asalkan pekerjaan saya tepat waktu dan tepat biaya, lebih banyak dibanding dengan wanita.

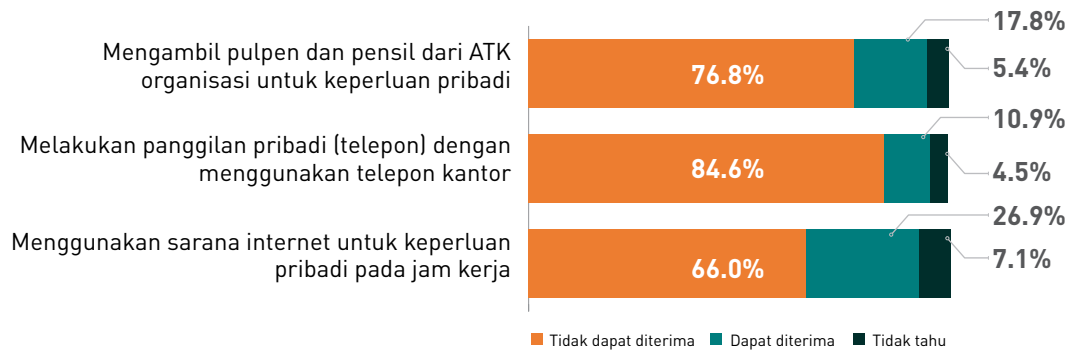
Dari sisi masa kerja, secara umum terdapat kecenderungan bahwa semakin lama masa kerja karyawan di organisasi, semakin dominan pula responden yang tidak setuju pada ketiga indikator tersebut. Hasil yang sama juga ditunjukkan dari sisi usia, yakni semakin tua usia, semakin banyak responden yang tidak setuju pada perilaku penipuan kecil dalam organisasi.

### **3.3.2. Kewajaran Penggunaan Fasilitas Organisasi**

Terdapat tiga indikator yang menunjukkan tingkat kewajaran dalam penggunaan fasilitas organisasi, yaitu:

1. mengambil pulpen dan pensil dari ATK (alat tulis kantor) organisasi untuk keperluan pribadi;
2. melakukan panggilan pribadi (telepon);
3. menggunakan sarana internet untuk keperluan pribadi pada jam kerja.


Meskipun ketiganya lazim ditemukan di organisasi, hal tersebut tetap tidak bisa dibenarkan. Seperti yang telah dijelaskan, aset dan fasilitas merupakan milik organisasi sehingga karyawan hanya diperkenankan untuk menggunakannya untuk kepentingan organisasi.



Gambar 3-2 Hasil Survei Kewajaran Penggunaan Fasilitas Organisasi (angka menunjukkan prosentase responden)

Hasil survei menunjukkan bahwa responden mempunyai persepsi yang cukup baik pada kewajaran menggunakan fasilitas organisasi. Mayoritas responden menilai tiga indikator di atas tidak dapat dibenarkan.

Organisasi tetap harus memiliki peraturan yang tegas terkait penggunaan fasilitas, mengingat hasil survei juga menunjukkan bahwa 17,8% (lebih dari 900 responden) dapat menerima perilaku mengambil ATK untuk kepentingan pribadi. Sementara 26,9% (sekitar 1.366 responden) menilai bahwa menggunakan fasilitas internet untuk kepentingan pribadi pada jam kerja adalah hal wajar.



Oleh karena itu, dibutuhkan panduan penggunaan fasilitas kantor yang dibakukan dalam suatu dokumen kode etik atau *code of conduct* sehingga perilaku tersebut tidak lagi dianggap wajar.

Kajian terhadap survei juga menunjukkan perbedaan yang signifikan pada kategori gender, masa kerja, dan usia (generasi) terkait tiga indikator penggunaan fasilitas organisasi. Hal ini sedikit berbeda dengan hasil survei pada dimensi kesesuaian kewenangan, khususnya pada kategori gender yang menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan antara responden pria dan wanita.

Sementara pada dimensi kewajaran penggunaan fasilitas organisasi terdapat perbedaan signifikan antargender. Berdasarkan uji statistik *Chi-square*, responden pria terhitung lebih banyak yang tidak bisa menerima perilaku tersebut dibanding responden wanita.

Hal tersebut berbeda dari kebanyakan penelitian-penelitian sebelumnya, yakni responden wanita lebih menunjukkan perilaku etis dibandingkan responden pria. Mungkin saja, terjadi pergeseran persepsi pada responden wanita, yaitu perilaku tidak etis yang menjadi indikator kewajaran penggunaan fasilitas organisasi kini dianggap sebagai hal wajar.

Pada kategori masa kerja, hasil survei sejalan dengan dimensi kesesuaian kewenangan, yaitu mayoritas responden yang memiliki masa kerja lebih lama tidak setuju dengan tiga indikator penggunaan fasilitas organisasi.

Demikian juga untuk kategori usia (generasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden junior (usia lebih muda) bisa menerima tiga indikator penggunaan fasilitas organisasi dibandingkan dengan responden senior (usia lebih tua).

	JENIS KELAMIN	MASA KERJA	USIA	PENDIDIKAN
Mengambil pulpen dan pensil dari ATK organisasi untuk keperluan pribadi	*	*	*	
Melakukan panggilan pribadi (telepon) dengan menggunakan telepon kantor	*	*	*	
Menggunakan sarana internet untuk keperluan pribadi pada jam kerja	*	*	*	*

\*signifikan

Tabel 3-2 Hasil Uji Tabulasi Silang Kewajaran Penggunaan Fasilitas Organisasi

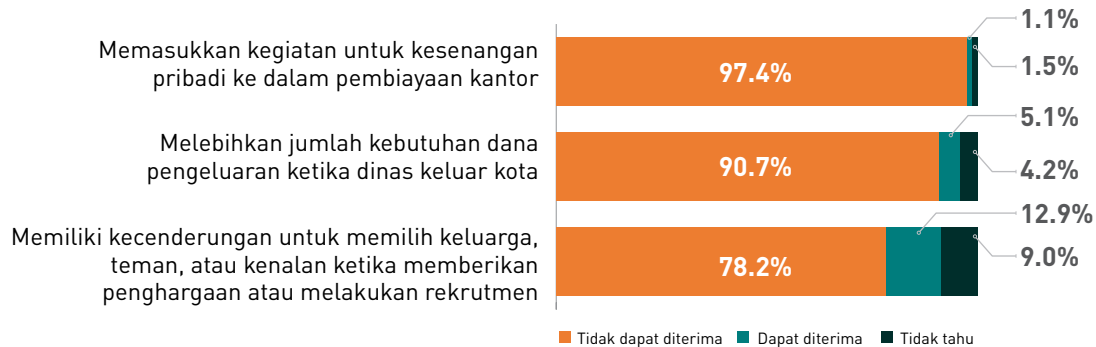
### 3.3.3 Kesesuaian Kewenangan

Terdapat tiga pernyataan yang diajukan kepada responden dalam memahami persepsi mereka akan perilaku penggunaan wewenang di tempat kerja. Ketiga hal tersebut merupakan tindakan yang umum terjadi di tempat kerja dan responden diminta untuk menilai apakah tindakan tersebut dapat diterima atau tidak dapat diterima. Ketiga butir pernyataan tersebut adalah:

1. memasukkan kegiatan kesenangan pribadi ke dalam pembiayaan kantor;
2. melebihi jumlah kebutuhan dana pengeluaran ketika dinas ke luar kota;
3. memiliki kecenderungan untuk memilih keluarga, teman, atau kenalan ketika memberikan penghargaan atau melakukan rekrutmen.



Berdasarkan hasil survei kesesuaian kewenangan yang ditunjukkan oleh Gambar 3.1, secara umum mayoritas responden tidak dapat menerima ketiga indikator pernyataan perilaku. Namun, pada butir nomor tiga, indikasi perilaku memilih keluarga/teman/kenalan dalam memberikan penghargaan atau melakukan rekrutmen masih dapat diterima.



Gambar 3.3 Hasil Survei Kesesuaian Kewenangan (angka menunjukkan persentase responden)

Untuk hasil uji kesesuaian kewenangan, berdasarkan masa kerja dan antargenerasi yang berbeda di dalam suatu organisasi dapat diketahui bahwa semakin lama seorang karyawan bekerja di suatu perusahaan, perilakunya akan terlihat semakin beretika atau tidak dapat menerima perilaku tidak etis di tempat kerja. Meskipun secara mayoritas responden tetap tidak membenarkan ketiga indikator perilaku kesesuaian kewenangan, tetapi proporsi penolakan terhadap indikator tersebut terlihat signifikan pada karyawan yang mempunyai masa kerja lebih lama.

Untuk hasil uji kesesuaian kewenangan berdasarkan usia dan generasi, karyawan yang masuk ke dalam generasi *Baby Boomers* dan generasi X menunjukkan perilaku yang lebih etis jika dibandingkan dengan generasi yang lebih muda atau generasi milenial. Hal itu terlihat dari hasil survei yang menyatakan bahwa semakin tua usia responden, semakin banyak yang tidak menyetujui indikator tersebut.

	JENIS KELAMIN	MASA KERJA	USIA	PENDIDIKAN
Memasukkan kegiatan untuk kesenangan pribadi ke dalam pembiayaan kantor		*	*	
Melebihi jumlah kebutuhan dana pengeluaran ketika dinas keluar kota	*	*	*	*
Memiliki kecenderungan untuk memilih keluarga, teman, atau kenalan ketika memberikan penghargaan atau melakukan rekrutmen		*	*	*

\*signifikan

Tabel 3.3 Hasil Uji Tabulasi Silang Kesesuaian Kewenangan

### 3.4 Aplikasi di Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian ketaatan perilaku, beberapa hal yang dapat diaplikasikan oleh organisasi untuk memperkuat aspek ketaatan berperilaku etis bagi karyawannya adalah sebagai berikut.

- **Meningkatkan pengamalan etika melalui pembudayaan**

Pembudayaan dapat ditingkatkan melalui perkataan/ucapan dan pengamalan yang dilakukan secara konsisten sehingga dampaknya bisa dirasakan secara internal dan eksternal. Selain itu, agar hal tersebut dapat berjalan dengan baik, diperlukan juga kesepakatan dan kepatuhan dari segenap individu di dalam organisasi.

Atasan atau pimpinan di setiap unit kerja wajib menjadi teladan (*role model*) bagi bawahannya, yakni dengan berperilaku etis secara konsisten. Dengan demikian, karyawan dapat memperoleh gambaran secara langsung terkait perilaku etis, baik itu yang dianjurkan maupun yang dilarang karena bersinggungan dengan prinsip etika.



- **Menyempurnakan tata kelola sistem informasi manajemen dan TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) dalam organisasi**

Sistem informasi dan manajemen TIK mempunyai peran yang sangat penting untuk mendorong perilaku etis di dalam organisasi. Dibutuhkan penyempurnaan pengelolaan teknologi informasi agar selaras dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku di dalam organisasi.

Proses penyempurnaan dapat diawali dengan merumuskan pengukuran sistem informasi manajemen yang dimiliki oleh organisasi sebagai bahan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana efektivitas tata kelola yang tengah berjalan saat ini. Kemudian, hasil evaluasi dijadikan acuan untuk memperbaiki sistem informasi dan manajemen TIK. Dengan hasil evaluasi tersebut, organisasi juga bisa menentukan target capaian (output dan *outcome*) dari tata kelola sistem informasi manajemen dan TIK.

Agar tata tata kelola sistem informasi manajemen dan TIK ini bisa berjalan efektif diperlukan komitmen dan sinergi dari segenap sumber daya di dalam organisasi. Dengan demikian, dapat dilakukan mitigasi risiko dan optimalisasi pengendalian terhadap pelanggaran perilaku etis karyawan di kemudian hari.

- **Membudayakan sistem whistleblowing**

Menurut penelitian dari Near dan Miceli (1985, 1995), *whistleblowing* merupakan pelaporan atau penginformasian oleh anggota organisasi terkait praktik ilegal, tunasusila, atau amoral serta praktik-praktik yang bertentangan dengan aturan organisasi, atasan, atau sesama individu.

Pada pembudayaan *whistleblowing* di dalam organisasi dikenal model yang disebut sebagai *the wheel of whistleblowing*. Pada model yang diperkenalkan oleh Culiberg dan Mihelic (2017) terdapat lima aspek penting untuk menerapkan



*whistleblowing* di dalam lingkungan organisasi. Segenap individu di dalam organisasi harus memahami dan mengimplementasikannya. Kelima aspek tersebut adalah:

1. *who* (siapa): pihak yang melaporkan praktik tidak etis;
2. *what* (apa): praktik yang dilaporkan;
3. *how* (bagaimana): proses pengambilan keputusan *whistleblower* hingga individu melapor;
4. *why* (mengapa): alasan melaporkan praktik tidak etis;
5. *to whom* (kepada siapa): pihak yang menerima laporan dari *whistleblower*.

Sementara itu, agar proses pembudayaan *whistleblowing* bisa berjalan efektif, pemimpin atau manajer juga harus ikut berperan aktif dalam menanamkan, mengomunikasikan, dan menerapkan


praktik etika di seluruh organisasi. Pembudayaan *whistleblowing* juga dapat bersinergi dengan sistem lainnya di dalam organisasi seperti penilaian kinerja atau penilaian bagi individu yang melakukan sosialisasi serta pembudayaan sistem *whistleblowing* pada unit kerjanya. Hal tersebut diyakini mampu mendorong proses internalisasi sistem *whistleblowing* sehingga praktik-praktik *whistleblowing* bisa semakin membudaya di dalam organisasi.

- **Mendukung karyawan untuk melaporkan praktik tidak etis yang diketahuinya dan menindaklanjuti laporan**

Saat ini, *whistleblowing* dipandang sebagai salah satu elemen penting, khususnya pada sistem pengendalian internal organisasi. Namun, tanpa dukungan dari segenap individu di dalam organisasi, pelaksanaan *whistleblowing* mustahil berjalan efektif.

Menurut Valentine dan Godkin (2019), niat seseorang dalam melakukan *whistleblowing* dipengaruhi oleh





anggapan akan pentingnya masalah etika di dalam suatu organisasi. Namun, dalam kenyataannya, banyak individu yang melakukan *whistleblowing* justru dianggap sebagai pengacau, bahkan pencoreng nama baik organisasi.

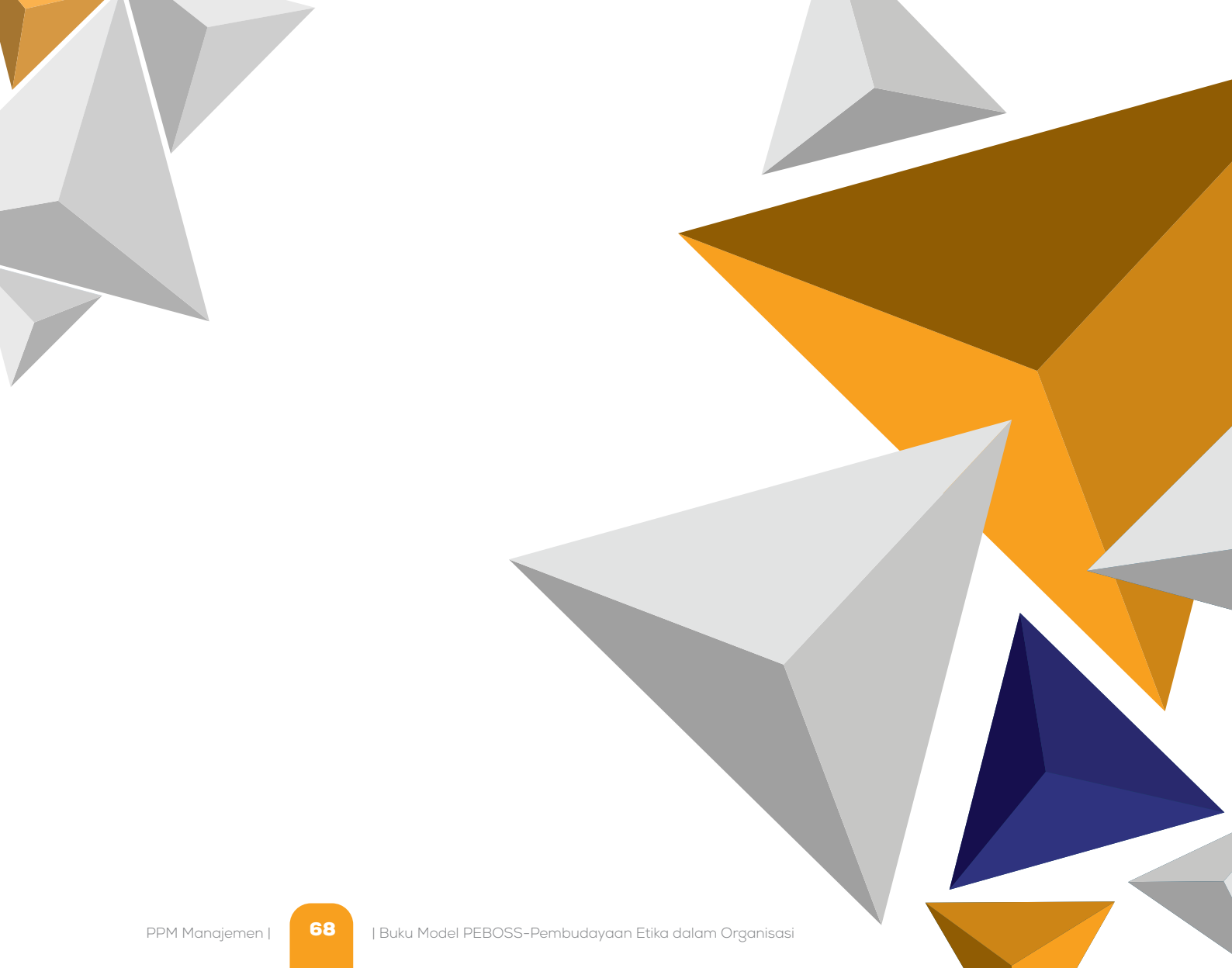
Hal tersebut menyebabkan banyak individu enggan mengimplementasikan sistem *whistleblowing*. Mereka lebih memilih diam atau tidak melapor ketika terjadi perilaku tidak etis di sekitarnya karena khawatir akan dikucilkan dan dipandang sebagai “pengadu”.

Oleh sebab itu, dibutuhkan sebuah sistem yang dapat menjamin keamanan pelapor dalam pelaksanaan *whistleblowing*. Pemimpin atau puncak manajemen juga harus berkomitmen untuk melindungi pihak-pihak yang memiliki keberanian dalam melaporkan tindakan tidak etis serta menindaklanjuti laporan tersebut.

Jaminan tersebut akan menumbuhkan keyakinan dan kepercayaan dalam benak setiap individu pada penerapan perilaku etis di dalam organisasi. Ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Schminke *et al.* (2014), yakni organisasi yang berhasil melakukan pemulihan atas kegagalan praktik etika akan meningkatkan persepsi positif karyawan di dalam organisasi tersebut.

Persepsi positif ini juga akan mendorong keterikatan (*engagement*) individu dengan organisasi dan menumbuhkan loyalitas yang secara tidak langsung juga akan berdampak pada meningkatnya produktivitas individu di dalam organisasi.







# BAB 4

## PEMAHAMAN ETIKA

# PEMAHAMAN ETIKA

Implementasi perilaku etis seseorang pada konteks pribadi, baik bisnis maupun organisasi, sangat dipengaruhi oleh etika kebajikan (*virtue ethics*) dan etika (*ethics*). Keduanya juga diyakini sebagai fondasi yang menentukan kualitas perilaku dan tindakan seseorang.

Bab ini akan membahas etika kebajikan dan etika serta pengaruhnya terhadap etika pribadi, etika dalam berbisnis, dan etika organisasi.

## 4.1 Definisi Etika Kebajikan (*Virtue Ethics*) dan Etika (*Ethics*)

### Etika Kebajikan (*Virtue Ethics*)

Menurut MacIntyre, seorang ahli filsafat berkebangsaan Skotlandia, etika kebajikan (*virtue ethics*) dapat diartikan sebagai tipe tertentu dari karakteristik atau kualitas manusia. Secara umum terdapat beberapa jenis karakter atau kualitas manusia, yaitu:

1. karakter yang diinginkan dan dianggap ideal oleh seseorang untuk kemudian diekspresikan sebagai nilai yang layak diperjuangkan;
2. karakter yang diekspresikan ke dalam tindakan;
3. karakter yang tertanam dan mendasari perilaku seseorang dalam kurun waktu yang lama bahkan cenderung permanen sehingga membentuk suatu pola atau struktur yang tecermin dalam setiap tindakannya;
4. Karakter yang selalu ada di dalam diri seseorang, tetapi diekspresikan atau diwujudkan ke dalam bentuk perilaku hanya saat dibutuhkan atau pada waktu-waktu tertentu;
5. Karakter yang dipengaruhi oleh seseorang.

Pada poin kelima diketahui bahwa sebenarnya seseorang bisa mempelajari suatu karakter dari orang lain atau di luar dirinya sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa sejatinya karakter atau kepribadian itu dapat dibentuk dan dikembangkan.

Proses pembentukan karakter atau kepribadian dapat dilakukan melalui proses pembelajaran, contoh langsung secara berkesinambungan, dan proses habituasi di dalam organisasi. Nilai-nilai kebajikan yang dapat ditanamkan dalam proses pembentukan karakter atau kepribadian seseorang, antara lain keadilan, kejujuran, keberanian, kesetiaan, kreativitas, dan humor.

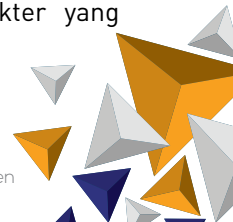
Sejalan dengan hal tersebut, ahli filsafat Yunani, Aristoteles mengatakan bahwa seseorang dapat menanamkan nilai-nilai kebajikan pada karakternya lewat pelatihan seperti berlatih untuk selalu bersikap jujur, berani, adil, dermawan, dan sebagainya.

Meskipun demikian, Aristoteles memandang bahwa etika kebajikan seseorang dinilai dari perilaku yang didasari oleh karakter moral, bukan pada tugas, aturan etis, atau konsekuensi terhadap tindakannya.

Ada sembilan jenis etika yang dianggap sangat penting bagi kehidupan oleh Aristoteles, antara lain:

1. kebijaksanaan;
2. kehati-hatian;
3. keadilan;
4. ketabahan;
5. keberanian;
6. sikap toleransi;
7. keindahan;
8. murah hati;
9. kesederhanaan.

Sementara aliran Utilitarianisme dan Kantian menyatakan bahwa tindakan dan perilaku seseorang sangat ditentukan oleh sifat individu itu sendiri sehingga diperlukan pengembangan karakter yang



baik atau yang diinginkan agar seseorang bisa menjadi individu yang bermoral. Mereka juga berpendapat bahwa etika kebajikan dapat dipahami lewat teori etika dan psikologi dengan penekanan pada pengembangan karakter (De Poel dan Royakkers, 2011).

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa etika kebajikan adalah karakteristik atau perilaku manusia yang berkualitas dan bermartabat yang bisa dipelajari dan ditanamkan sejak dini di lingkungan terdekat seperti keluarga. Dengan demikian, etika kebajikan dapat menjadi sifat yang permanen dan membuat seseorang menjadi individu yang bermoral dan bermartabat serta memiliki karakteristik yang berkualitas.

## **Etika (*Ethics*)**

Kata *ethics* berasal dari bahasa Yunani, yaitu *ethos* yang artinya suatu kebiasaan yang penilaiannya didasari pada perilaku, sikap, atau tindakan manusia. Sementara pengertian “etika” secara spesifik adalah ‘ilmu yang mempelajari tentang sikap, ahlak, dan sopan santun

seseorang di dalam suatu lingkungan dengan nilai dan norma tertentu’. Nilai dan norma tersebut kemudian dijadikan sebagai pedoman/dasar dan fondasi individu dalam bertindak atau berperilaku.

Menurut Hartman, Desjardins dan MacDonald (2018), etika mengacu pada nilai, norma, keyakinan, dan harapan yang menentukan perilaku dan cara hidup orang-orang di dalam suatu budaya tertentu. Sebagai cabang ilmu filsafat, etika merupakan disiplin ilmu yang secara sistematis mempelajari pertanyaan atas bagaimana seseorang harus menjalani hidup.

Dengan kata lain, etika erat kaitannya dengan bagaimana cara seseorang hidup dan bertindak atau merujuk pada pertanyaan mendasar: “Bagaimana seharusnya seseorang hidup?”

Pada praktiknya, etika mempunyai dua fungsi umum, yaitu fungsi internal dan eksternal. Pada fungsi internal, etika berorientasi pada nilai yang menjadi standar pribadi seseorang, sementara etika mengacu



kepada nilai yang mengatur hubungan seseorang dengan orang lain, komunitas/masyarakat pada fungsi eksternal.

Lebih spesifik lagi, fungsi-fungsi etika dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Sebagai landasan untuk mendapatkan pandangan atau perspektif kritis yang dihadapi secara langsung dengan berbagai isu moral yang membingungkan.
2. Berfungsi sebagai fondasi untuk mengambil sikap dalam situasi dan kondisi lingkungan yang beragam.
3. Sebagai modal untuk berpikir jernih, yaitu kemampuan untuk berargumentasi secara kritis dan rasional. Berfungsi sebagai dasar atau pegangan untuk menentukan hal-hal yang boleh diubah dan mana yang tidak dapat diubah.
4. Menganalisis suatu konflik atau permasalahan sampai ke akar-akarnya.
5. Membantu dalam bertindak konsisten.
6. Membantu menyelesaikan suatu konflik, baik konflik moralitas maupun konflik sosial lainnya, dengan hasil berupa gagasan yang tersusun secara sistematis dan kritis.

## 4.2 Dimensi Pemahaman Etika

Etika kebajikan dan etika memegang peranan yang sangat penting sebagai fondasi seseorang untuk mengimplementasikan pemahamannya atas etika pribadi, etika dalam berbisnis, dan etika organisasi, yang kemudian menjadi variabel di dalam penelitian ini. Berikut penjelasan dari masing-masing variabel tersebut.

### 4.2.1 Etika Pribadi (*Personal Ethics*)

Etika pribadi merupakan kumpulan prinsip moral yang memengaruhi keputusan dan perilaku individu. Hal tersebut sebenarnya sudah tertanam di diri individu sejak masa kanak-kanak dan tecermin pada perilaku serta setiap keputusan yang diambil (Hoffman, 2014).



Perilaku atau tindakan yang kemudian menjadi identitas diri tersebut didapat dan dipelajari dari lingkungan terdekat, seperti keluarga. Misalnya, pelajaran untuk menghormati orang lain dan menyayangi lingkungan.

Hal tersebut menjadi bekal yang dijadikan rujukan dalam perilaku dan pengambilan keputusan, baik itu yang bersifat personal, sosial, maupun profesional (berhubungan dengan profesi/pekerjaan).

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa etika pribadi mempunyai pengaruh yang cukup luas untuk membentuk pribadi seseorang seperti mengembangkan etos kerja, menentukan tujuan pribadi dan profesional, dan memutuskan nilai-nilai standar di dalam diri sendiri.

Etika pribadi juga kerap dijadikan sebagai rujukan atau referensi untuk menentukan “benar/salah” atau respons terhadap situasi yang menantang. Secara umum, setiap individu menjadikan kejujuran dan rasa hormat sebagai standar nilai untuk mengukur etika pribadi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa etika pribadi adalah standar nilai yang dianut oleh seseorang dan terefleksi pada perilakunya sehari-hari. Berikut prinsip-prinsip yang terkandung di dalam etika pribadi.

- Nilai-nilai yang terdapat pada pribadi seseorang dan secara umum dianggap ideal oleh orang lain atau kelompok.
- Etika pribadi mengacu pada nilai-nilai yang dipegang teguh oleh seseorang dan diimplementasikan ke dalam perilakunya.
- Etika pribadi juga dapat digambarkan sebagai moralitas karena mencerminkan hal-hal ideal dan disepakati secara umum.
- Prinsip-prinsip yang ditanamkan sejak dini tanpa perlu dijelaskan secara formal.

### **Mengapa etika pribadi penting?**

Dalam lingkup organisasi, penting bagi setiap individu untuk memiliki prinsip etika pribadi, terutama bagi para pemimpin yang menjadi panutan di dalam suatu

organisasi. Berikut beberapa alasan mengapa seorang pemimpin wajib memiliki prinsip etika pribadi.

### **1. Etika pribadi pemimpin memengaruhi kinerja unit kerja**

Ketika pemimpin secara konsisten patuh pada etika yang disepakati bersama, ia akan menjadi teladan bagi setiap individu di dalam unit kerja yang dipimpinya. Hal tersebut secara tidak langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja dan produktivitas unit kerja.

### **2. Etika pribadi pemimpin menumbuhkan rasa percaya unit kerja**

Pemimpin yang mengimplementasikan etika pribadi ke dalam perilakunya pada lingkup organisasi akan lebih dipercaya oleh setiap individu yang dipimpinya. Dengan demikian, setiap ide, gagasan, program, proyek, atau tugas yang dipimpin akan selalu mendapat dukungan. Dengan kata lain, pemimpin yang memiliki etika pribadi akan dipandang kredibel oleh tim.

### **3. Etika pribadi menentukan kualitas pemimpin dalam mengambil keputusan**

Keputusan yang diambil oleh pemimpin dengan pertimbangan etika pribadi diyakini akan lebih tepat sasaran dan berdampak positif. Selain itu, pemimpin yang memiliki etika pribadi kuat juga dinilai lebih mampu mengambil tindakan yang bijaksana pada situasi menantang.

### **4. Etika pribadi mempermudah pengambilan keputusan**

Sebuah unit kerja kadang kerap dihadapkan pada pilihan-pilihan dan situasi yang sulit. Pemimpin diharapkan dapat mengambil keputusan yang tidak hanya tepat, tetapi juga harus cepat. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin dengan etika pribadi yang kuat agar proses pengambilan keputusan bisa berjalan efisien.



## 5. Etika pribadi membantu pemimpin **Kejujuran** menetapkan standar perilaku

Etika pribadi membantu seorang pemimpin dalam menetapkan standar perilaku bagi setiap individu yang dipimpinya. Jadi, setiap individu dapat berperilaku etis dan iklim di dalam unit kerja menjadi kondusif.

## 6. Etika pribadi sebagai bentuk motivasi **Loyalitas** dukungan

Perilaku seorang pemimpin yang didasari oleh etika pribadinya akan menjadi teladan bagi setiap individu yang dipimpin. Bukan tidak mungkin, ia akan menjadi inspirasi yang ditiru oleh orang lain. Jadi, jika seorang pemimpin dengan etika pribadi yang kuat mempunyai etos kerja dan integritas yang tinggi, besar kemungkinannya ia akan mendorong individu yang dipimpin untuk melakukan hal serupa.

Di samping prinsip-prinsip etika pribadi tersebut, terdapat pula etika pribadi umum yang mesti dimiliki oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi, antara lain:

Kebanyakan orang memandang kejujuran sebagai etika yang paling penting. Kejujuran yang tertanam di dalam diri seorang pemimpin dan bersifat personal dapat juga diimplementasikan ke dalam kehidupan profesionalnya (organisasi/perusahaan).

Loyalitas adalah etika pribadi yang umum dimiliki oleh individu di dalam suatu organisasi. Pemimpin yang memiliki loyalitas akan menunjukkan kesetiaannya dalam berbagai hal dan situasi yang paling sulit sekalipun. Hal tersebut akan menumbuhkan kepercayaan individu-individu lain di dalam organisasi terhadap dirinya.

## **Komitmen**

Pemimpin yang memiliki komitmen untuk menegakkan prinsip-prinsip moral dalam situasi apa pun. Komitmen dan teguh memegang prinsip-prinsip moral merupakan

komponen penting dalam interaksi sosial, baik di dalam maupun di luar tempat kerja.

### **Menghormati**

Individu dengan etika pribadi yang baik akan menunjukkan rasa hormat kepada orang-orang di sekitarnya, baik itu di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadinya. Seorang pemimpin yang memiliki rasa hormat meskipun ia mempunyai wewenang lebih dibanding individu lainnya akan tetap menghormati otonomi, hak, dan kepentingan orang lain. Ia juga mempunyai pandangan yang lebih objektif, tanpa membedakan individu lain berdasarkan agama, jenis kelamin, atau ras.

### **Tidak mementingkan diri sendiri**

Etika pribadi membuat individu mengutamakan kepentingan orang banyak dibanding kepentingan pribadi. Dalam konteks organisasi, pemimpin yang beretika akan selalu mengutamakan kepentingan

organisasi dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil.

### **Tanggung jawab**


Pemimpin dengan moral yang kuat bersedia untuk bertanggung jawab atas segala tindakan dan keputusan yang dibuat, serta berani membuat perubahan bila diperlukan.

## **4.2.2 Etika Fungsional**

Pada dasarnya, tugas utama suatu organisasi yang berorientasi pada profit (perusahaan) adalah menjaga pertumbuhan laba dan bisnisnya secara berkelanjutan. Oleh sebab itu, dibutuhkan strategi jangka panjang yang mampu menjawab berbagai tantangan di setiap etape.

Hari ini, dunia bisnis yang cepat, kompetitif, dan dinamis mendorong organisasi untuk memiliki daya tahan untuk tetap produktif dan kompetitif, khususnya dalam menghadapi beragam situasi dan perubahan tanpa





harus mengesampingkan identitasnya. Oleh karena itu, dibutuhkan penerapan nilai-nilai yang sesuai dengan budaya organisasi secara konsisten.

Salah satu contohnya, era disrupsi kadang mendorong atau bahkan memaksa organisasi untuk bertindak di luar etika, norma, atau ketentuan yang berlaku dengan alasan untuk beradaptasi. Hal ini tentu sangat disayangkan karena keuntungan yang didapatkan tentu tidak sebanding dengan risiko yang dipertaruhkan, seperti kredibilitas, integritas, dan nama baik perusahaan.

Untuk menghindari hal tersebut, dibutuhkan etika organisasi sebagai pedoman yang wajib dipatuhi oleh setiap individu di dalam organisasi. Pedoman etika organisasi juga merupakan wujud ketegasan dan komitmen untuk menjalankan praktik bisnis yang profesional dan beretika.

Hal tersebut tidak saja mampu mencegah organisasi atau individu-individu di dalam organisasi untuk

melakukan hal-hal tidak etis, tetapi juga demi mewujudkan iklim bisnis yang kondusif. Jadi, setiap organisasi dapat berkompetisi secara sehat dan pertumbuhan laba serta bisnisnya dapat tumbuh secara berkelanjutan.

Pada praktiknya, pedoman etika organisasi juga memuat etika fungsional yang secara spesifik mengatur etika moral pada masing-masing bidang dan unit kerja di dalam organisasi. Etika fungsional tersebut dijalankan sesuai dengan nilai-nilai dan ketentuan hukum yang berlaku pada organisasi sehingga menjadi jaminan terlaksananya sistem operasional yang baik demi mewujudkan visi dan misi organisasi.

Selain itu, etika fungsional juga menjamin setiap individu dapat melakukan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab, sesuai dengan fungsinya. Misalnya, ketika organisasi mengiklankan produknya ke publik, harus disadari betul bahwa masyarakat berhak memperoleh informasi produk tersebut secara utuh.

Oleh karena itu, organisasi wajib mempresentasikan produknya secara transparan dan akuntabel dengan dukungan dari segenap individu, sesuai unit kerja dan etika fungsionalnya.

Meskipun demikian, untuk menjamin setiap individu menerapkan etika fungsional, pelaksanaannya harus dimulai dari manajemen puncak. Setiap individu pun mempunyai teladan dan contoh nyata untuk dijadikan panutan dalam hal penerapan etika fungsional.

Organisasi juga harus memiliki nilai-nilai yang menggambarkan sikap moral organisasi dalam menjalankan usahanya dan etika bisnis yang disepakati oleh organ perusahaan dan semua karyawan.

Nilai-nilai dan etika bisnis tersebut kemudian diterjemahkan secara jelas dan tegas sesuai fungsi unit kerja ke dalam pedoman etika organisasi agar mudah dipahami dan dilaksanakan oleh segenap individu dalam bentuk etika fungsional.

Etika fungsional sendiri dalam penelitian ini diukur melalui empat subdimensi. Masing-masing subdimensi menguji pendapat responden terhadap pernyataan sebagai berikut.

1. Sikap moral yang paling utama adalah kepentingan pribadi.
2. Nilai moral merupakan hal yang tidak relevan dalam dunia bisnis.
3. Dunia bisnis memiliki ketentuan-ketentuannya sendiri yang dapat melanggar prinsip etika.
4. Pada toko saya yang menjual sayuran dan kebutuhan sehari-hari lainnya, setiap minggu saya menaikkan harga beberapa barang tertentu dan mencantulkannya sebagai "barang dengan harga obral/diskon". Menurut saya, tidak ada hal yang salah akan hal tersebut.



### 4.2.3 Etika Organisasi

Secara garis besar, etika organisasi dapat diartikan sebagai pemahaman individu dalam berperilaku di organisasi. Organisasi akan bersikap atau bertindak sebagai respon terhadap dorongan atau situasi dari internal dan eksternal organisasi tersebut. Respons itu dilakukan dengan cara-cara etis sebagai representasi dari prinsip organisasi yang autentik.

Setiap individu dalam organisasi wajib mengetahui, memahami, dan mematuhi etika yang berlaku di organisasi, di samping dari undang-undang pemerintah dan/atau peraturan lainnya yang diterapkan secara konsisten sesuai dengan fungsi masing-masing di dalam organisasi.

Setiap organisasi penting untuk memiliki etika yang menaungi setiap individu di dalamnya, mengingat suatu organisasi terdiri atas beragam minat dan latar belakang individu yang berbeda-beda. Oleh karena itu, segenap individu tersebut perlu disatukan melalui

nilai-nilai organisasi yang termaktub di dalam etika organisasi, di samping visi dan misi organisasi.

Selain minat dan latar belakang yang beragam, setiap individu di dalam organisasi sejatinya juga memiliki etika pribadi yang berbeda-beda. Etika pribadi ini terkadang tidak sejalan atau kerap bertentangan dengan etika organisasi sehingga diperlukan standar nilai di dalam etika organisasi. Hal ini bertujuan untuk memandu segenap individu agar dapat berperilaku etis sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi, baik saat berinteraksi dengan individu lain, dalam melaksanakan tugas, maupun mengambil keputusan serta kebijakan. Etika organisasi yang dipatuhi dan dilaksanakan secara konsisten akan menjadi budaya di dalam organisasi.

Archie B. Carroll mengelompokkan etika organisasi dalam tiga kelompok, yaitu organisasi/manajemen tidak bermoral (*immoral management*), organisasi/manajemen bermoral (*moral management*), dan organisasi/manajemen amoral (*amoral management*).



Pada organisasi/manajemen tidak bermoral (*immoral management*), organisasi melakukan segala upaya untuk meraup keuntungan sebesar-besarnya tanpa memedulikan peraturan yang berlaku atau hak dan kesejahteraan individu di dalam organisasi.

Pada organisasi/manajemen bermoral (*moral management*), organisasi berupaya untuk mengoptimalkan keuntungan dalam batas-batas kewajaran, yaitu sesuai dengan nilai dan prinsip etika serta aturan yang berlaku dan selalu mengutamakan profesionalisme.

Organisasi/manajemen amoral (*amoral management*) adalah situasi ketika organisasi melaksanakan prinsip etika pribadi dan hukum hanya jika diminta atau dalam pemantauan. Jika tidak ada permintaan dan pemantauan, organisasi dijalankan tanpa kesadaran etis. Perilaku organisasi amoral bisa terjadi karena disengaja atau tidak disengaja.

Pada penelitian ini dimensi etika dalam organisasi diukur dengan menguji pendapat responden terhadap tiga pernyataan berikut ini.

1. Seorang karyawan wajar untuk membawa alat tulis kantor ke rumah karena hal tersebut tidak merugikan siapa pun.
2. Saya menilai, ketika sakit dan harus berada di rumah, hal itu adalah hari libur yang layak saya ambil.
3. Saat berbelanja makanan atau minuman di kafetaria, wajar bila tidak membayar jika tidak diketahui.

### 4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Pada model pembudayaan etika dalam organisasi yang dilakukan oleh PEBOSS, salah satu variabel yang diukur adalah pemahaman etika yang dimiliki oleh setiap individu, baik etika pribadi, etika fungsional, maupun etika organisasi.



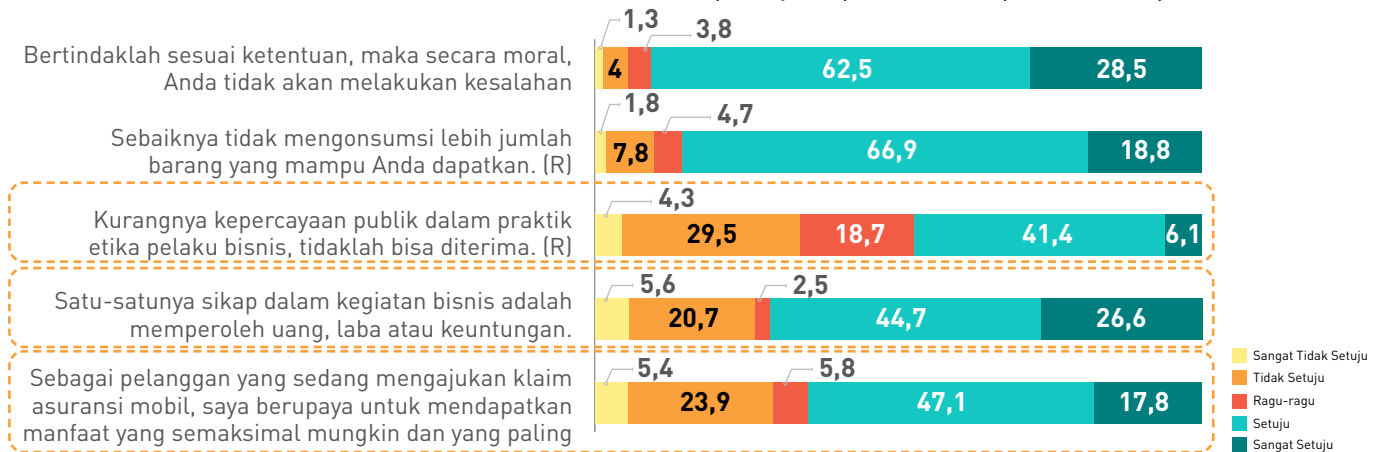
### 4.3.1 Etika Pribadi

Terdapat lima pernyataan yang diajukan untuk mengukur pemahaman responden terhadap etika pribadi. Pernyataan tersebut merupakan hal umum yang terjadi pada berbagai situasi dalam kehidupan sehari-hari. Responden kemudian diminta untuk menilai apakah tindakan tersebut dapat diterima atau tidak dapat diterima.

Pada Gambar 4.1, secara umum pemahaman etika sudah dimiliki dengan baik oleh responden. Responden telah memiliki pemahaman bahwa bertindak sesuai

dengan ketentuan tidak akan melanggar moral serta sebaiknya tidak mengonsumsi melebihi dari apa yang mampu mereka dapatkan.

Akan tetapi, ada beberapa aspek dalam dimensi etika moral secara pribadi yang nilainya masih kurang baik. Misalnya, anggapan bahwa bisnis hanya untuk memperoleh uang, laba, atau keuntungan serta pelanggan wajar jika mengambil manfaat semaksimal mungkin dan tidak bisa menerima kurangnya kepercayaan publik dalam praktik etika pelaku bisnis.



Gambar 4.1 Hasil Survei Etika Pribadi (angka menunjukkan persentase responden)

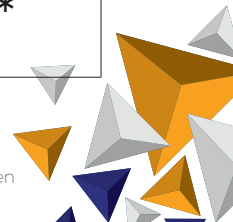
Dari hasil penelitian ini juga ditemukan perbedaan yang signifikan berdasarkan masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan generasi yang berbeda pada masing-masing responden. Diketahui, responden berjenis kelamin pria cenderung menunjukkan nilai lebih tinggi dalam pemahaman etika dibandingkan dengan responden wanita. Sementara itu, semakin lama seorang bekerja di dalam suatu organisasi, tingkat

pemahamannya terhadap etika pribadi akan lebih tinggi jika dibandingkan dengan individu yang terbilang lebih sebentar bekerja di organisasi. Sementara itu, untuk klasifikasi secara generasi, generasi *Baby Boomers* dan gen X mayoritas menunjukkan pemahaman akan etika pribadi yang lebih jika dibandingkan dengan gen milenial.

Tabel 4.1 Hasil Uji Tabulasi Silang Etika Pribadi

	JENIS KELAMIN	MASA KERJA	USIA	PENDIDIKAN
Bertindaklah sesuai ketentuan, maka, secara moral, Anda tidak akan melakukan kesalahan.	*	*	*	*
Sebaiknya tidak mengonsumsi lebih jumlah barang yang mampu Anda dapatkan.	*	*	*	*
Kurangnya kepercayaan publik dalam praktik etika pelaku bisnis, tidaklah bisa diterima.	*	*	*	*
Satu-satunya sikap dalam kegiatan bisnis adalah memperoleh uang, laba atau keuntungan.	*	*	*	*
Sebagai pelanggan yang sedang mengajukan klaim asuransi mobil, saya berupaya untuk mendapatkan manfaat yang semaksimal mungkin dan yang paling memungkinkan dari hal tersebut, walaupun kerusakan yang diderita tidak seberapa.	*	*	*	*

**\*signifikan**



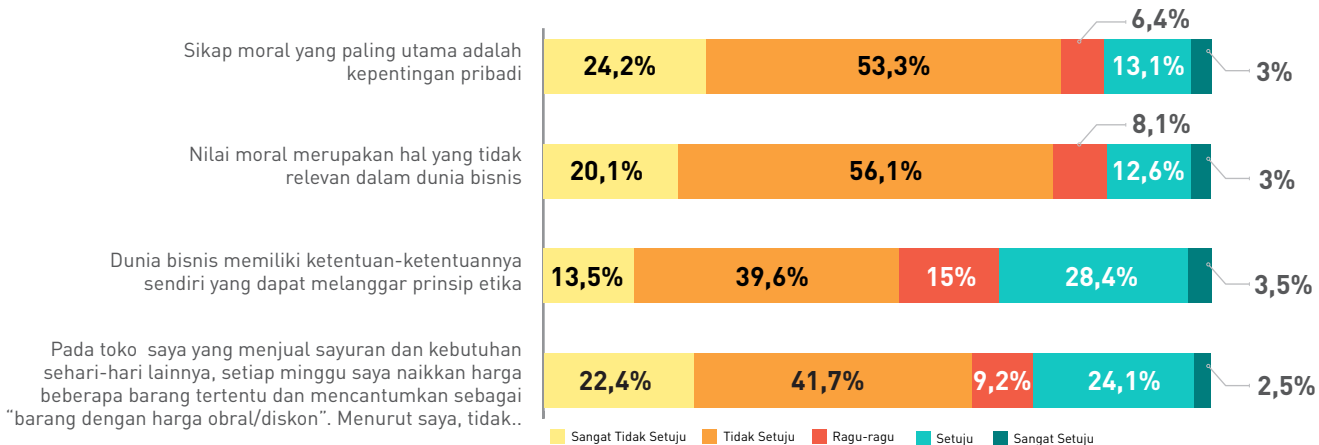
### 4.3.2 Etika Fungsional

Responden menunjukkan pemahaman etika yang cukup baik terkait etika bisnis. Hal tersebut ditunjukkan dari mayoritas pilihan yang tidak setuju dengan kelima pernyataan yang diajukan.

Sebanyak 77,5 persen responden tidak setuju dengan pandangan bahwa kepentingan utama harus menjadi prioritas. Selain itu, sebanyak 76,20 persen responden juga berpendapat bahwa nilai moral masih relevan untuk diterapkan di dalam dunia bisnis.

Akan tetapi, sekitar 31,9% responden setuju bahwa dunia bisnis memiliki ketentuan yang dapat melanggar prinsip etika. Pandangan ini memberikan indikasi pemahaman etika yang tidak baik.

Hal ini kemungkinan terjadi karena organisasi tidak memiliki aturan yang tegas dan jelas terkait norma etika (*code of conduct*) serta tidak adanya penegakan aturan etika yang membuat responden merasa bahwa tidak masalah jika melanggar prinsip etika yang berlaku.



Gambar 4.2 Hasil Survei Etika Fungsional (angka menunjukkan persentase responden)

Tak berbeda dengan etika pribadi, terdapat perbedaan tanggapan yang signifikan dari masing-masing responden dengan klasifikasi masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan generasi. Salah satunya, responden berjenis kelamin pria cenderung menunjukkan nilai lebih tinggi dalam pemahaman etika jika dibandingkan dengan responden berjenis kelamin wanita.

Sementara itu, semakin lama individu bekerja di suatu organisasi, pemahamannya mengenai etika pribadi cenderung lebih baik jika dibandingkan dengan rekan kerjanya yang relatif lebih sebentar di bekerja organisasi. Jika dilihat dari generasi, generasi *Baby Boomers* dan gen X mayoritas lebih baik memahami etika pribadi dibandingkan gen milenial.

Tabel 4.2 Hasil Uji Tabulasi Silang Etika Fungsional

	JENIS KELAMIN	MASA KERJA	USIA	PENDIDIKAN
Sikap moral yang paling utama adalah kepentingan pribadi	*	*	*	*
Nilai moral merupakan hal yang tidak relevan dalam dunia bisnis.	*	*	*	*
Dunia bisnis memiliki ketentuan-ketentuannya sendiri yang dapat melanggar prinsip etika	*	*	*	*
Pada toko saya yang menjual sayuran dan kebutuhan sehari-hari lainnya, setiap minggu saya naikkan harga beberapa barang tertentu dan mencantulkannya sebagai "barang dengan harga obral/diskon". Menurut saya, tidak ada hal yang salah dalam melakukan hal tersebut.	*	*	*	*

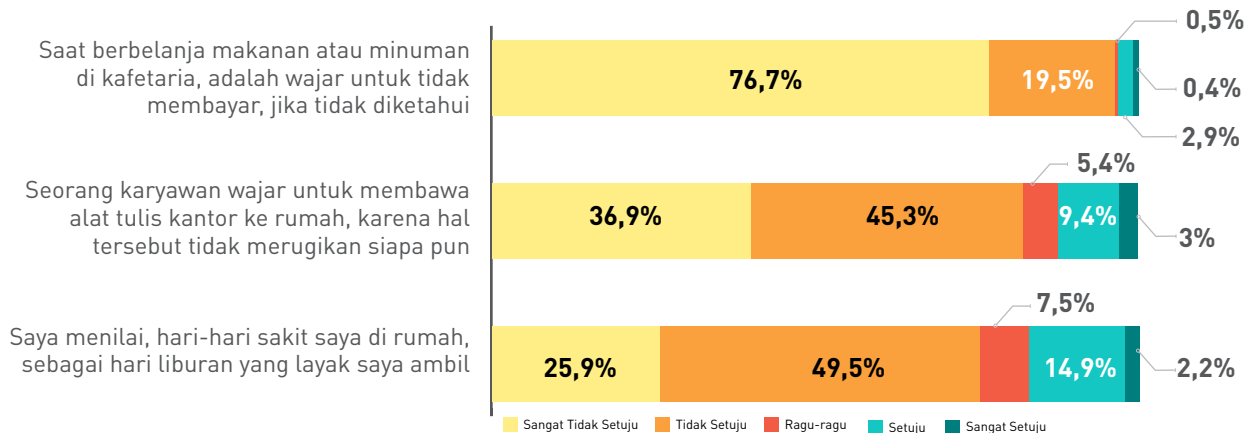
**\*signifikan**



### 4.3.3 Etika Organisasi

Pada dimensi pemahaman etika organisasi, mayoritas responden memiliki pemahaman etika yang baik. Dari tiga pernyataan mengenai situasi perilaku di organisasi, hampir 75 persen lebih responden tidak setuju dengan pernyataan yang dianggap tidak etis.

Namun pada pernyataan terakhir, yaitu mengambil hari sakit sebagai hari libur, sebanyak 17,1 persen responden menganggap hal tersebut sebagai hal etis. Padahal, pada kenyataannya, hal tersebut tidak sesuai dengan nilai etika organisasi. Hal ini bisa menjadi masukan bagi organisasi untuk ditindaklanjuti.



Gambar 4.3 Hasil Survei Etika Organisasi (angka menunjukkan persentase responden)

Jika dibandingkan dengan dua dimensi sebelumnya, pada etika organisasi perbedaan tanggapan hanya terdapat pada pernyataan ketiga, khususnya responden yang diklasifikasi berdasarkan masa kerja dan jenis kelamin.

Responden berjenis kelamin pria cenderung menunjukkan pemahaman etika yang lebih baik dibandingkan dengan responden berjenis kelamin wanita. Sementara itu, semakin lama individu bekerja di suatu organisasi, pemahaman mengenai etika organisasinya juga akan lebih baik dibanding individu lain yang lebih sebentar bekerja di dalam organisasi.

Tabel 4.3 Hasil Uji Tabulasi Silang Etika Organisasi

	JENIS KELAMIN	MASA KERJA	USIA	PENDIDIKAN
Seorang karyawan wajar untuk membawa alat tulis kantor ke rumah, karena hal tersebut tidak merugikan siapapun	*	*	*	*
Saya menilai, hari-hari sakit saya dirumah, sebagai hari liburan yang layak saya ambil.	*	*	*	*
Saat berbelanja makanan atau minuman di kafetaria, adalah wajar untuk tidak membayar, jika tidak diketahui	*	*		

**\*signifikan**



## 4.4 Aplikasi di Organisasi

Berdasarkan hasil analisis, berikut beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengaplikasikan peningkatan pemahaman etika di dalam organisasi.

### **Adanya pimpinan yang dapat menjadi contoh/*role model***

Pimpinan sebagai *role model* atau panutan sangat penting untuk meningkatkan pemahaman etika di dalam organisasi. Contoh perilaku pemimpin yang penting untuk dimiliki antara lain menghormati/menghargai orang lain, tidak mementingkan diri sendiri, dan berperilaku sesuai dengan aturan yang berlaku. Sikap ini akan menginspirasi individu-individu lain sehingga mendorong pemahaman terhadap etika di dalam organisasi.

### **Peraturan organisasi yang dijalankan secara konsisten**

Peraturan organisasi sangat penting untuk memandu perilaku etis setiap individu di dalam organisasi sehingga penyusunannya harus jelas dan tegas agar mudah dipahami dan dilaksanakan.

Pada praktiknya, peraturan organisasi juga mengatur hak dan kewajiban yang dimiliki setiap individu. Jika peraturan organisasi dilaksanakan secara benar dan konsisten, ini akan berdampak pada meningkatnya pemahaman setiap individu mengenai nilai-nilai etika.

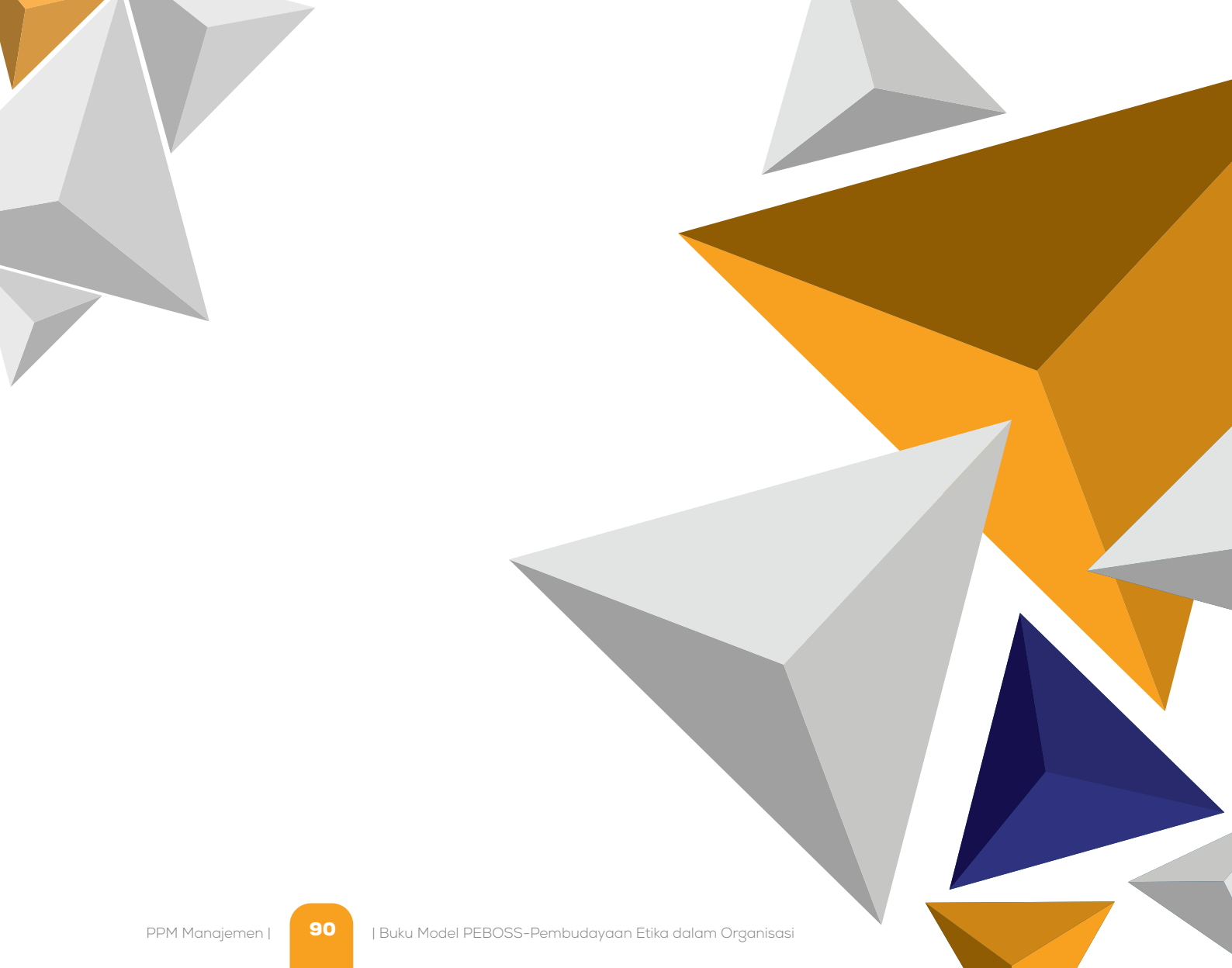


### **Cerita-cerita yang berkaitan dengan suatu kejadian penting**

Melestarikan cerita-cerita yang pernah terjadi di lingkungan organisasi, khususnya yang berkenaan dengan penegakan atau pelanggaran etika, dapat membantu individu untuk belajar memahami bagaimana pelaksanaan etika dilakukan dalam organisasi.

Setiap individu juga dapat memahami bahwa organisasi akan bertindak tegas terhadap pelanggaran etika. Selain itu, cerita-cerita tersebut juga bisa menjadi media sosialisasi nonformal yang lebih dekat dan menyentuh segenap individu, dibandingkan dengan upaya sosialisasi yang sifatnya formalitas belaka.







# BAB 5

## **DUKUNGAN ORGANISASI**

# DUKUNGAN ORGANISASI

## 5.1 Definisi Dukungan Organisasi

Secara umum, organisasi terbagi ke dalam dua kelompok. Kelompok pertama adalah para pemodal atau pemegang saham, sementara kelompok kedua adalah individu-individu yang menjalankan organisasi atau operator.

Tujuan para pemodal dan pemegang saham berinvestasi kepada suatu organisasi tentu saja demi mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dalam waktu yang singkat. Oleh karena itu, mereka membutuhkan individu-individu yang mampu mengelola organisasi agar tujuan tersebut dapat terwujud.

Individu-individu yang diberi kepercayaan untuk mengelola organisasi tersebut kemudian menyusun visi dan misi organisasi sebagai langkah dan capaian yang disepakati bersama. Mereka juga membentuk unit kerja yang sesuai dengan kebutuhan serta visi dan misi organisasi.

Agar organisasi bisa berjalan dengan baik sehingga dapat mewujudkan sasaran-sasaran strategis, dibutuhkan individu-individu yang mampu menjalankan setiap fungsi di masing-masing unit kerja pada organisasi. Namun pada kenyataannya, hal tersebut belum cukup menjamin keberlangsungan organisasi sesuai dengan yang diinginkan.

Organisasi kerap menghadapi berbagai tantangan, bahkan yang datang dari dalam organisasi itu sendiri. Misalnya, oknum-oknum yang ada di setiap tingkat dalam organisasi, mulai dari pemimpin, manajemen, hingga individu pada masing-masing divisi.

Oknum-oknum tersebut cenderung menempatkan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi, bahkan menggunakan fasilitas dan sumber daya organisasi untuk kepentingan dan keuntungan diri sendiri.

Hal ini tidak terjadi dalam suatu organisasi saja, baik organisasi profit maupun nonprofit, tetapi juga kerap terjadi pada lembaga/institusi pemerintahan.

Beberapa motif atau alasan oknum-oknum tersebut melakukannya antara lain ingin mengamankan posisi strategisnya di dalam organisasi, mendapat keuntungan atau penghasilan lebih, atau untuk menaikkan prestise pribadi.

Untuk itu, organisasi harus mempunyai langkah dan kebijakan untuk meminimalisasi risiko tersebut sehingga perilaku yang melanggar etika itu bisa diatasi bahkan diantisipasi sejak awal.

Pada praktiknya, perilaku tidak etis berpotensi “menular” dan memiliki efek domino, apalagi jika perilaku tidak etis tersebut dilakukan oleh jajaran atas atau pemimpin di dalam organisasi. Individu-individu di


bawahnya bisa melihat hal tersebut sebagai legitimasi bahwa berperilaku tidak etis adalah kewajaran yang bisa dimaklumi.

Selain itu, perilaku tidak etis yang dilakukan jajaran atas atau pemimpin di dalam organisasi juga membuat hilangnya kepercayaan publik terhadap organisasi tersebut. Hal ini tentu akan sangat merugikan organisasi yang juga akan berdampak pada keberlangsungan bisnisnya.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki suatu budaya yang di dalamnya termaktub nilai-nilai etika, yang kemudian dapat kita sebut sebagai budaya etika organisasi.

Budaya etika organisasi ini kemudian menjadi pedoman bagi setiap individu untuk dipatuhi dan dilaksanakan secara konsisten.





Selain itu, budaya etika organisasi juga wajib dijadikan pegangan dalam mengambil keputusan serta menyusun kebijakan dan langkah-langkah strategis organisasi lainnya. Pengaruh budaya etika organisasi juga tidak hanya pada hal-hal yang bersifat formal, tetapi juga nonformal seperti perilaku sosial individu saat berinteraksi dengan individu lainnya.

Peran pemimpin sangat penting untuk menjamin keberlangsungan budaya etika organisasi. Pemimpin yang konsisten menjalankan budaya etika organisasi bisa menjadi teladan bagi individu-individu di bawahnya sehingga mendorong proses pewarisan budaya etika organisasi.

Pemimpin juga harus memastikan tersedianya sistem-sistem yang mendukung nilai-nilai etika sehingga orang-orang di dalam organisasi bisa memahami dan menjalani perilaku etis secara efektif.

Secara garis besar, dukungan organisasi dibagi atas dua kelompok. Kelompok pertama merupakan dukungan organisasi yang bersifat formal yang terdiri atas sistem-sistem di dalam organisasi. Contohnya adalah peraturan tentang nilai-nilai etika dan implementasi dalam wujud perilaku, sistem manajemen kinerja yang menilai perilaku etis, dan saluran komunikasi formal organisasi untuk pelaporan etika dan program-program sosialisasi etika.

Kelompok kedua merupakan dukungan organisasi yang bersifat tidak formal seperti perilaku dan tindakan pimpinan yang merupakan panutan bagi setiap individu di dalam organisasi. Misalnya, kebiasaan para pemimpin dalam melaksanakan etika, penggunaan bahasa yang menggambarkan nilai-nilai etika, dan cerita-cerita yang dibagikan oleh para pemimpin tentang implementasi perilaku etis.

# DUKUNGAN ORGANISASI

## Perusahaan Sebagai Dasar Penerapan Etika (FORMAL SYSTEM)

1. Peraturan
2. Manajemen Kinerja
3. Saluran Komunikasi
4. Sosialisasi

## Pemimpin Sebagai Role Model (INFORMAL SYSTEM)

1. Kebiasaan (Ritual)
2. Penggunaan Bahasa (Language)
3. Berbagi Pengalaman (Stories)

Gambar 5.1 Dukungan Organisasi

## 5.2 Dimensi Dukungan Organisasi

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah suatu sistem yang berfungsi untuk menciptakan dan memastikan keberlangsungan budaya etika organisasi, baik secara pemahaman maupun tindakan. Sistem ini dapat bersifat formal atau informal.

Variabel dukungan organisasi pada model pembudayaan etika dalam organisasi berperan sebagai moderator. Artinya, dukungan organisasi berdampak secara signifikan pada peningkatan variabel ketaatan terhadap perilaku etis.

Dukungan organisasi dibagi ke dalam empat dimensi sebagai berikut.

1. Dukungan pemimpin terhadap etika merupakan suatu sistem yang bersifat formal dan informal. Hal tersebut dilaksanakan secara konsisten oleh atasan kepada unit kerjanya serta seluruh organisasi dalam rangka membudayakan etika.
2. Penegakan aturan organisasi terhadap etika adalah upaya organisasi untuk memastikan aturan terkait etika tersusun dengan baik dan dapat terdistribusi kepada seluruh perangkat organisasi. Hal ini demi memastikan diberlakukannya penerapan budaya etika dengan kepastian konsekuensi terhadap perilaku etika.
3. Tersedianya saluran komunikasi pelaporan etika adalah upaya organisasi untuk mendorong dan memotivasi karyawan agar mau aktif terlibat dalam pengawasan penerapan etika. Dalam hal ini, organisasi menjamin keamanan dan kerahasiaannya bagi pelapor pelanggaran etika di organisasi.
4. Ketersediaan program sosialisasi etika adalah upaya organisasi untuk memastikan dan mendorong karyawan di dalam organisasi untuk memiliki pengetahuan tentang aturan etika dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Jadi, setiap individu mampu berpartisipasi dalam proses membudayakan perilaku etika.

### 5.2.1 Dukungan Pemimpin terhadap Etika

Disadari atau tidak, segala tindakan, perkataan, dan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin, baik itu secara formal maupun nonformal, mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap pembentukan perilaku etika segenap individu di dalam organisasi.

Pada tataran formal, jajaran pemimpin merupakan kelompok pertama yang dibekali pemahaman tentang etika organisasi. Tujuannya adalah memastikan para pemimpin mengetahui dengan jelas dan rinci mengenai etika organisasi, dari nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, hingga implementasi dalam perilaku sehari-hari dan konsekuensi tegas bagi yang melanggar.



Para pemimpin berkewajiban untuk melaksanakan etika organisasi secara konsisten di lingkungan organisasi serta bertanggung jawab untuk memastikan etika organisasi ini dipatuhi dan dilaksanakan dengan baik oleh individu-individu di dalam unit kerja yang mereka pimpin.

Pemimpin juga dapat menyelaraskan etika organisasi dengan manajemen kinerja dalam wujud salah satu indikator penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) bagi individu-individu di dalam unit kerja yang mereka pimpin.

Sementara secara informal, pemimpin memiliki peran sebagai teladan dan panutan. Setiap tindakan, perkataan, dan keputusan yang dilakukan, baik itu dalam interaksi di lingkungan organisasi maupun di luar organisasi, akan menjadi contoh bagi individu di bawahnya. Contohnya, cara berkomunikasi seorang pemimpin, baik verbal maupun nonverbal, atau objektivitas pemimpin dalam memberikan apresiasi atau teguran kepada bawahannya. Perilaku etis yang dilakukan oleh seorang pemimpin juga bisa menjadi

media sosialisasi etika organisasi yang efektif untuk memberikan pemahaman kepada individu yang dipimpinya.

Mengingat seorang pemimpin mengemban peran yang sangat penting dalam pembentukan etika organisasi, pemahaman dan perilaku pemimpin harus selaras dengan nilai-nilai yang terkandung di dalam etika organisasi. Hal tersebut juga harus dilakukan secara konsisten untuk menumbuhkan kepercayaan individu yang dipimpinya.

Ketika kepercayaan tersebut mulai tumbuh, dengan sendirinya individu-individu di dalam organisasi akan tergerak untuk menjadi bagian dari kontrol sosial sebagai pelaksanaan etika organisasi di lingkungan unit kerja. Kepercayaan kepada seorang pemimpin juga akan menumbuhkan keberanian bagi setiap individu untuk melaporkan pelanggaran etika di unit kerjanya.

Meskipun demikian, sebaiknya seorang pemimpin juga harus intens berkomunikasi dengan individu pada unit kerja yang dipimpinya untuk mendiskusikan hal-hal



etis dan tidak etis yang kemungkinan terjadi di dalam lingkungan unit kerja.

Cara ini dinilai sangat efektif untuk meretas jarak antara atasan dan bawahan sehingga individu di dalam unit kerja tidak sungkan lagi untuk bertanya dan menyampaikan pendapatnya terkait penerapan etika organisasi.

Pemimpin juga mesti bijak dalam menjelaskan pentingnya pelaksanaan etika organisasi. Misalnya, sebuah hukuman kepada oknum yang melanggar etika organisasi diberikan bukan untuk menjatuhkan nama baiknya, melainkan untuk memberikan efek jera.

Hukuman tersebut harus dilakukan sebagai konsekuensi atas perilaku tidak etis serta memiliki dampak yang sangat luas, terutama bagi keberlangsungan organisasi.

Sikap dan cara komunikasi pemimpin juga menjadi wujud atas ketegasan dan komitmen penegakan etika organisasi di lingkungan unit kerja. Dengan komunikasi semacam itu, proses internalisasi etika organisasi akan lebih mudah dilakukan. Kemudian, etika organisasi akan dipatuhi serta dilaksanakan secara konsisten untuk menjadi budaya etika organisasi di lingkungan unit kerja.

## 5.2.2 Penegakan Aturan Organisasi terhadap Etika

Sistem formal yang tertulis secara baku dalam bentuk aturan yang mengatur standar perilaku etika di dalam organisasi disebut dengan kode etik. Pada kode etik tersebut dijelaskan secara rinci praktik bisnis/ bekerja sama dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.

Kode etik wajib didistribusikan dan disosialisasikan kepada seluruh perangkat organisasi. Hal ini bertujuan

untuk memastikan penerapan budaya etika serta konsekuensinya terhadap perilaku etika.

Oleh karena itu, sosialisasi kode etik organisasi mesti dilakukan secara berkala. Selain itu, perlu dilakukan pembaruan untuk menyesuaikan dengan aturan baku pemerintah setempat dan skala internasional.

Kode etik juga perlu diselaraskan dengan perangkat organisasi lainnya (sistem dan prosedur), baik itu yang mengatur hubungan organisasi dengan pihak internal maupun eksternal. Kode etik berfungsi sebagai jaminan bagi publik untuk berhubungan dengan organisasi. Oleh sebab itu, tidak jarang organisasi mencantumkan kode etiknya pada situs resmi organisasi.

Dengan kode etik yang dipublikasikan, kepercayaan publik terhadap organisasi dapat bertumbuh dan berdampak pada keberlangsungan bisnis organisasi itu sendiri. Selain itu, kode etik juga memiliki nilai jual dan daya tarik tersendiri, khususnya untuk membentuk


citra organisasi di mata publik. Tidak jarang kode etik digunakan sebagai materi iklan untuk menarik perhatian publik.

Pada internal organisasi, kode etik memiliki pengaruh yang konkret terhadap perilaku anggota organisasi. Untuk itu, kode etik harus ditegakkan pada setiap sendi organisasi, khususnya pada sistem pengelolaan sumber daya manusia (SDM).

Organisasi juga dituntut untuk tegas dalam pelaksanaan kode etik organisasi. Sanksi harus diberikan kepada oknum yang melanggar kode etik dan apresiasi diberikan kepada yang menjalankan kode etik melalui sistem perangkat organisasi, misalnya *Key Performance Indicator* (KPI).

Hal ini bertujuan agar kode etik yang ada tidak hanya menjadi kewajiban tertulis, tetapi juga menstimulasi perilaku etis segenap individu di dalam organisasi. Kode etik organisasi juga harus dapat menerjemahkan





secara jelas dan nyata perilaku yang diharapkan pada setiap individu di dalam fungsi dan unit kerjanya. Selain itu, kode etik harus memiliki kebaruan yang sesuai dengan kondisi zaman sehingga meminimalisasi atau bahkan menghilangkan *grey area* (kawasan kelabu).

### 5.2.3 Ketersediaan Saluran Komunikasi Pelaporan Etika

Sebagai jaminan penerapan perilaku etis di dalam organisasi dapat berjalan dengan baik, dibutuhkan partisipasi dari segenap individu di dalam organisasi. Bahkan, tidak jarang organisasi juga melibatkan pihak luar untuk melakukan pengawasan terhadap perilaku etis di dalam organisasi.

Agar proses pengawasan tersebut berjalan dengan efektif, organisasi juga harus menyediakan saluran komunikasi pelaporan yang mudah diakses oleh siapa saja untuk melakukan pengaduan terhadap perilaku-perilaku yang dinilai menyalahi etika organisasi.

Pelaporan mempunyai peran yang signifikan untuk membentuk kontrol sosial dalam organisasi sehingga pelaksanaannya harus disertai dengan jaminan keamanan dan apresiasi.

Saluran komunikasi pelaporan etika juga perlu diatur sedemikian rupa agar laporan yang diterima dan kemudian diproses benar-benar telah divalidasi kebenarannya.

Saluran komunikasi pelaporan etika disebut sistem *whistleblowing*. Sistem ini biasa diterapkan pada organisasi yang memiliki budaya terbuka dan etis.

Sistem tersebut secara otomatis akan mendorong anggota organisasi untuk melaporkan perilaku pelanggaran etika, baik itu yang sudah terjadi maupun yang masih di tahap kecurigaan atau tanda-tanda penyimpangan etika.

Setelah laporan diterima, organisasi berkewajiban untuk menindaklanjuti hal tersebut ke proses validasi. Beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam proses validasi ini antara lain:

1. latar belakang dari pelaporan etika yang sudah disampaikan;
2. siapa saja yang terlibat dalam pelanggaran etika tersebut;
3. jaminan tidak adanya konflik kepentingan, mengingat yang dilaporkan adalah bagian dari anggota organisasi;
4. jaminan keamanan dan kerahasiaan identitas pelapor serta saksi-saksi yang terlibat dalam proses validasi laporan.

## 5.2.4 Ketersediaan Program Sosialisasi Etika

Kode etik wajib didistribusikan dan dijelaskan kepada seluruh perangkat organisasi. Bagi anggota baru, proses pendistribusian dan penjelasan biasanya dilakukan melalui program sosialisasi etika.

Pada program tersebut, terdapat panduan tertulis yang berisi tentang peraturan praktik etika dan pelatihan berkala yang bertujuan untuk menginformasikan peraturan etika terkini. Selain peraturan tertulis, anggota baru juga diberi kesempatan untuk berkomunikasi dengan para pemimpin.

Dalam sesi tersebut, pemimpin biasanya akan menceritakan kejadian-kejadian menarik, khususnya yang terjadi di dalam organisasi yang berkaitan dengan perilaku etika.

Program sosialisasi etika menjadi ajang perdana bagi anggota baru untuk mengenal penerapan etika di



dalam organisasi. Sosialisasi ini bisa dilakukan saat pengenalan anggota baru, pelatihan formal, *mentoring*, atau melalui transmisi norma-norma perilaku sehari-hari yang lebih informal oleh individu lain di dalam organisasi atau langsung dari atasan.

Melalui program sosialisasi etika, anggota baru juga bisa mengenal budaya etika yang berlaku di dalam organisasi. Harapannya, budaya etika organisasi bisa tertanam di dalam anggota baru dan terimplementasikan pada perilaku sehari-hari secara konsisten. Hal tersebut tentu akan menambah kuat budaya etika di dalam lingkungan organisasi.

### 5.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Pada hasil penelitian terhadap 5079 responden dari berbagai organisasi, menunjukkan bahwa variabel Dukungan Organisasi secara signifikan dan berkorelasi positif sebagai variabel moderat pada korelasi Pemahaman Etika dan Ketaatan Perilaku. Keberadaan dukungan organisasi dalam model pembudayaan etika organisasi adalah sebagai moderator variabel yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi memoderasi atau akan lebih memperkuat atau mempercepat terbudayakannya perilaku beretika dalam organisasi.

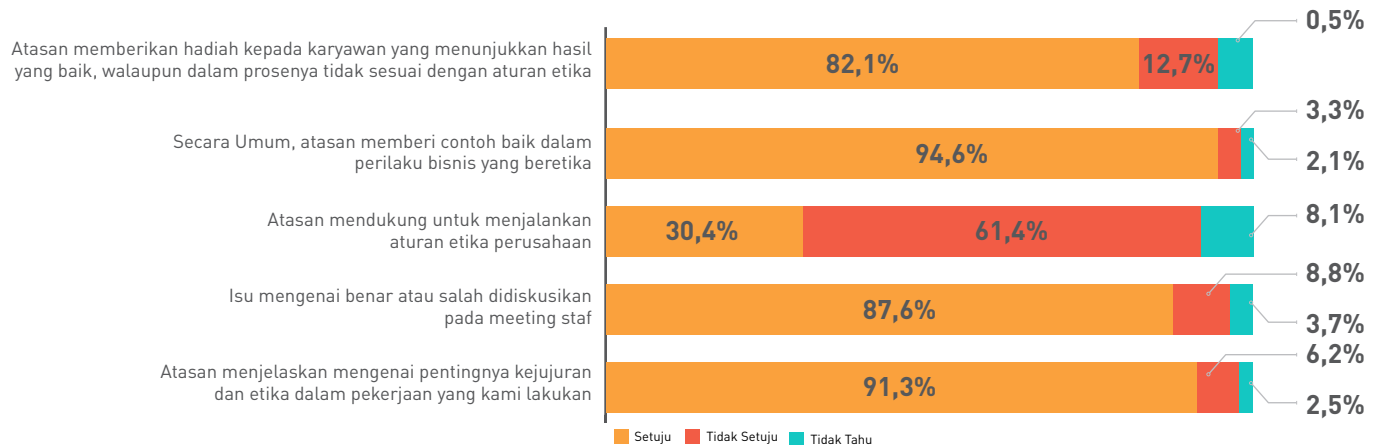
Ini juga dapat berarti bahwa, misalnya jika dukungan organisasi kurang atau netral saja, pembudayaan perilaku beretika akan tetap terjadi dalam organisasi sepanjang orang-orang dalam organisasi memiliki pemahaman terhadap perilaku beretika dalam organisasi yang baik. Namun, dengan adanya dukungan organisasi yang kuat, maka pemahaman perilaku beretika yang telah dipunyai segenap orang-orang dalam organisasi akan lebih diperkuat sehingga proses pembudayaan perilaku beretika dalam organisasi pun dapat terjadi dengan lebih cepat.

#### 5.3.1 Dukungan Pemimpin terhadap Etika

Dalam penelitian ini Dimensi Dukungan Pemimpin Terhadap Etika diukur dengan menguji pendapat responden terhadap 5 pernyataan yang merupakan gambaran beberapa perilaku umum yang ditampilkan seorang pemimpin sebagai bentuk dukungan penerapan etika. Responden diminta menilai apakah perilaku tersebut ditampilkan atau dilakukan oleh pemimpin atau atasan. Pada gambar 5.1 secara umum responden menyetujui keempat pernyataan tersebut, bahwa Atasan saya mendukung saya untuk menjalankan aturan etika perusahaan (94.6 % setuju), Atasan menjelaskan mengenai pentingnya

kejujuran dan etika dalam pekerjaan yang dilakukan (91.3%), pernyataan bahwa secara umum, atasan saya memberikan contoh baik dalam perilaku bisnis yang beretika (87.6%) dan isu mengenai benar atau salah didiskusikan pada meeting staf (82.1%). Namun pada

pernyataan Atasan saya memberikan hadiah kepada karyawan yang menunjukkan hasil yang baik, walaupun dalam prosesnya tidak sesuai dengan aturan etika, hanya 30.40% responden yang menyatakan setuju.



Gambar 5.2 Dimensi Dukungan Pemimpin Terhadap Etika



Jika dikaji lebih lanjut, terdapat perbedaan yang signifikan antar masa kerja dan antar generasi yang berbeda atas kelima butir indikator dukungan pemimpin terhadap etika. Kecuali pada indikator isu mengenai benar atau salah didiskusikan pada meeting staf tidak ada perbedaan yang signifikan di segi usia responden baik generasi yang lebih senior (yaitu Generasi Baby Boomers dan Gen X) maupun generasi yang lebih muda (Gen Milenial). Uji statistik Chi-square mengonfirmasi temuan ini.

Tabel 5-1 Hasil Uji Tabulasi Silang Dukungan pemimpin terhadap etika

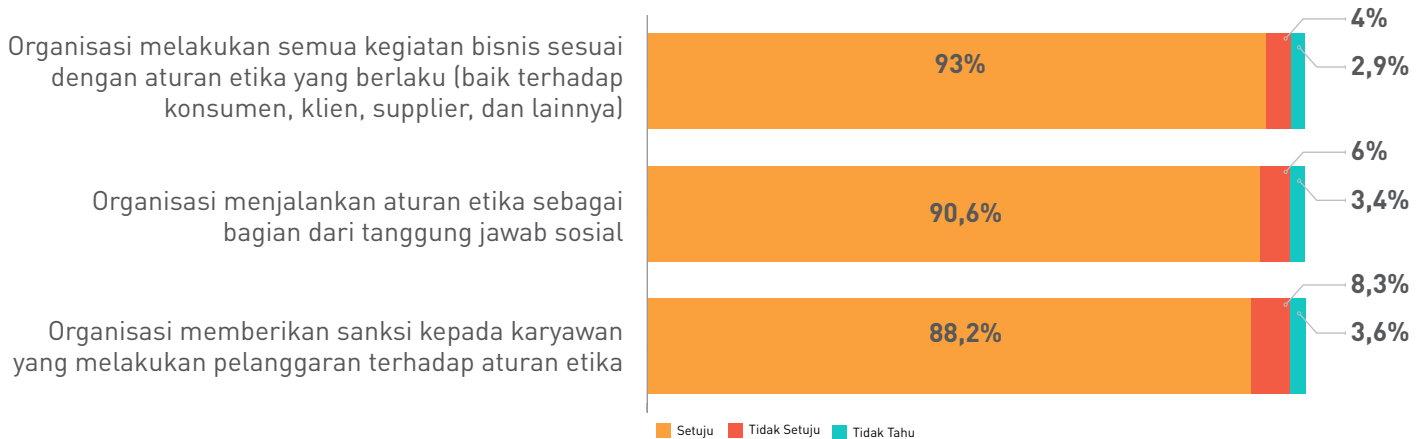
	JENIS KELAMIN	MASA KERJA	USIA	PENDIDIKAN
Atasan menjelaskan mengenai pentingnya kejujuran dan etika dalam pekerjaan yang kami lakukan	*	*	*	*
Isu mengenai benar atau salah didiskusikan pada meeting Staf	*	*		*
Atasan mendukung untuk menjalankan aturan etika perusahaan	*	*	*	*
Secara umum, atasan memberikan contoh baik dalam perilaku bisnis yang beretika	*	*	*	*
Atasan memberikan hadiah kepada karyawan yang menunjukkan hasil yang baik, walaupun dalam prosesnya tidak sesuai dengan aturan etika	*	*	*	*

**\*signifikan**



### 5.3.2 Penegakan Aturan Organisasi terhadap Etika

Dalam penelitian ini Dimensi Penegakan Aturan Organisasi Terhadap Etika diukur dengan menguji pendapat responden terhadap 3 pernyataan yaitu (lihat gambar 5.2 Dimensi Penegakan Aturan Organisasi Terhadap Etika). Responden secara dominan menyatakan setuju pada ketiga pernyataan, bahwa Organisasi saya menjalankan aturan etik sebagai bagian dari tanggung jawab sosial sebanyak 93.0%, Organisasi saya melakukan semua kegiatan bisnis sesuai dengan aturan etika yang berlaku (baik terhadap konsumen, klien, supplier, dan lainnya) sebanyak 90.6%, dan Organisasi saya memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap aturan etika organisasi sebanyak 88.2%



Gambar 5.3 Dimensi Penegakan Aturan Organisasi Terhadap Etika

Dari hasil penelitian, dimensi penegakan aturan organisasi terhadap etika, perbedaan signifikan juga ditunjukkan dalam semua aspek jenis kelamin, masa kerja, usia dan pendidikan. Terutama pada aspek masa kerja, semakin lama masa kerja semakin dapat melihat bahwa ada penegakan aturan terhadap etika di dalam organisasi.

Tabel 5.2 Hasil Uji Tabulasi Silang Penegakan Aturan Organisasi Terhadap Etika

	JENIS KELAMIN	MASA KERJA	USIA	PENDIDIKAN
Organisasi memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap aturan etika	*	*	*	*
Organisasi menjalankan aturan etika sebagai bagian dari tanggung jawab sosial	*	*	*	*
Organisasi melakukan semua kegiatan bisnis sesuai dengan aturan etika yang berlaku (baik terhadap konsumen, klien, supplier, dan lainnya)	*	*	*	*

**\*signifikan**

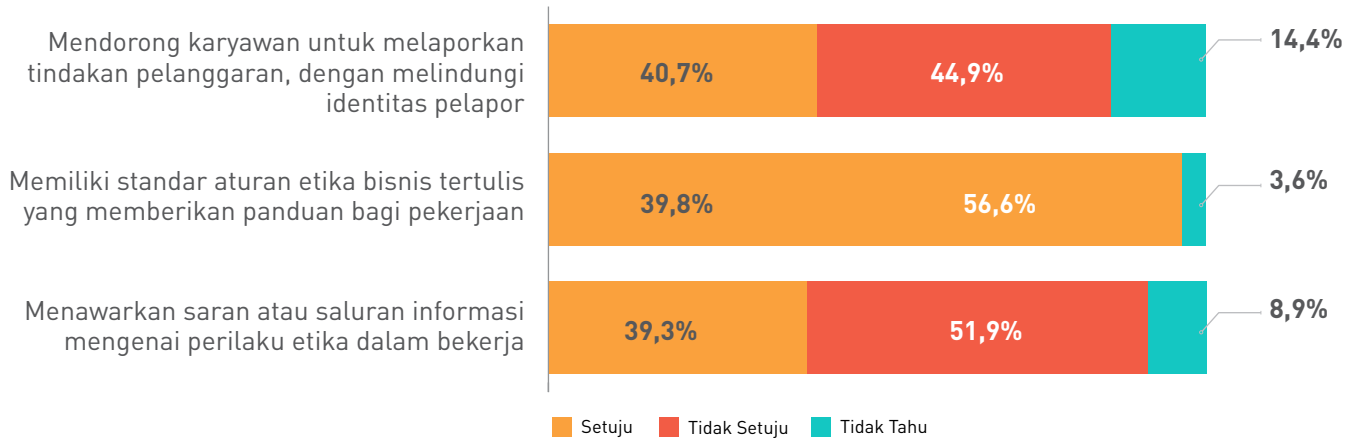
### 5.3.3 Ketersediaan Saluran Komunikasi Pelaporan Etika

Pada Dimensi Ketersediaan Saluran Komunikasi Pelaporan Etika, diukur dengan menguji pendapat responden terhadap 3 pernyataan (lihat gambar 5.3 Ketersediaan Saluran Komunikasi Pelaporan Etika).

Dari ketiga pernyataan mengenai ketersediaan saluran komunikasi pelaporan etika di organisasi, dapat disimpulkan bahwa kurang dari 50% menyatakan setuju terhadap dukungan organisasi tersebut.

Diantaranya hanya 40.7% yang setuju bahwa Organisasi saya mendorong karyawan untuk melaporkan tindakan pelanggaran, dengan melindungi identitas pelapor, sebanyak 39.3 % setuju bahwa Organisasi saya menawarkan saran atau saluran informasi dimana saya bisa mendapat saran mengenai perilaku etika dalam bekerja, 39.8% yang setuju bahwa Organisasi

saya memiliki standar aturan etika bisnis tertulis yang memberikan panduan bagi pekerjaan saya (contoh : kode etik, aturan etika tertulis atau aturan dalam pengelolaan kegiatan bisnis). Hal ini dapat menjadi dasar dan masukan bagi organisasi untuk ditindaklanjuti.



Gambar 5.4 Ketersediaan Saluran Komunikasi Pelaporan Etika



Sejalan dengan dukungan pemimpin terhadap etika, terdapat perbedaan yang signifikan antara masa kerja, jenis kelamin, pendidikan dan antar generasi yang berbeda dalam ketiga indikator pada dimensi ketersediaan saluran komunikasi pelaporan etika. Responden Pria cenderung menunjukkan nilai lebih tinggi dalam ketiga indikator dibandingkan dengan responden Wanita. Dan untuk generasi usia 20-30 tahun menunjukkan nilai lebih tinggi dibandingkan generasi di atasnya

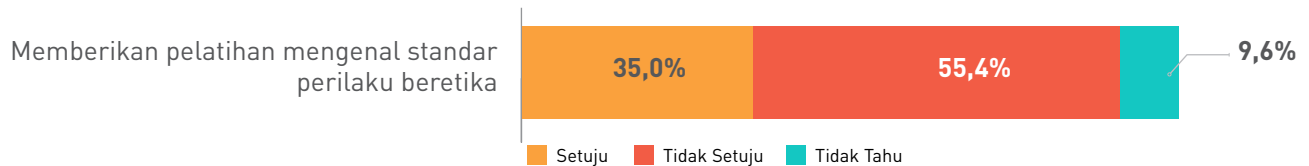
Tabel 5.3 Hasil Uji Tabulasi Silang Ketersediaan Saluran Komunikasi Pelaporan Etika

	JENIS KELAMIN	MASA KERJA	USIA	PENDIDIKAN
Menawarkan saran atau saluran informasi mengenai perilaku etika dalam bekerja	*	*	*	*
Memiliki standar aturan etika bisnis tertulis yang memberikan panduan bagi pekerjaan	*	*	*	*
Mendorong karyawan untuk melaporkan tindakan pelanggaran, dengan melindungi identitas pelapor		*	*	*

**\*signifikan**

### 5.3.4 Ketersediaan Program Sosialisasi Etika

Pada Dimensi Ketersediaan Program Sosialisasi Etika, diukur dengan menguji pendapat responden terhadap 1 pernyataan yaitu Organisasi saya memberikan pelatihan mengenai standar perilaku beretika, hanya 35% responden yang setuju, 55.4% tidak setuju dan 9.6% menyatakan tidak tahu



Gambar 5.5 Ketersediaan Program Sosialisasi Etika

Dari hasil penelitian juga ditemukan perbedaan yang signifikan antar jenis kelamin, masa kerja, pendidikan dan antar generasi yang berbeda. Lebih banyak responden Pria yang berpendapat bahwa organisasi tidak memberikan pelatihan mengenai standar perilaku etika dibandingkan dengan responden Wanita.

Tabel 5.4 Hasil Uji Tabulasi Silang Ketersediaan Program Sosialisasi Etika

	JENIS KELAMIN	MASA KERJA	USIA	PENDIDIKAN
Memberikan pelatihan mengenai standar perilaku beretika	*	*	*	*

**\*signifikan**

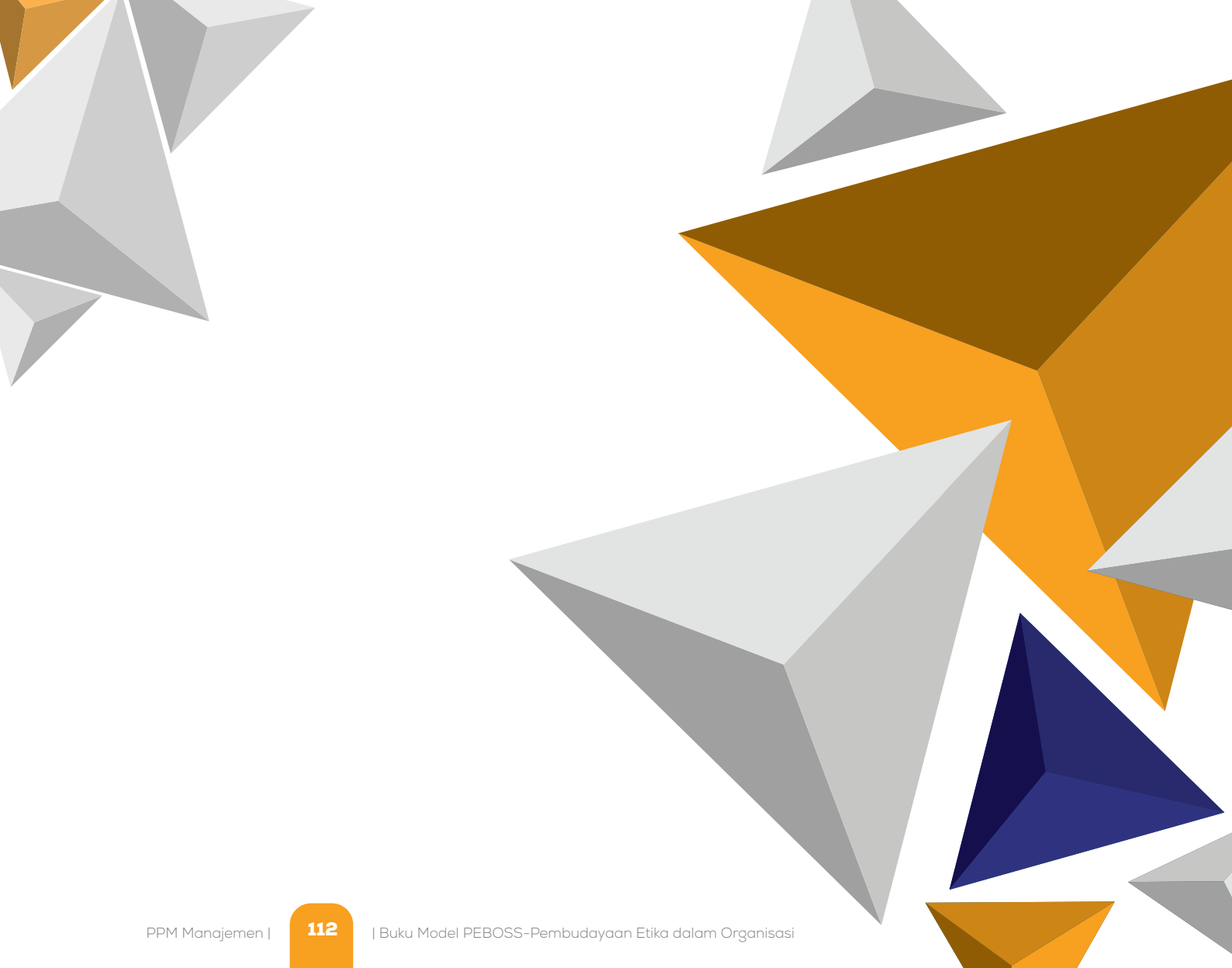
## 5.4 Aplikasi di Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian terkait dukungan organisasi, berikut beberapa upaya yang bisa diaplikasikan oleh organisasi untuk mewujudkan dukungan organisasi yang efektif demi terciptanya pembudayaan etika.

- Memastikan bahwa nilai-nilai organisasi sudah diterjemahkan ke dalam suatu dokumen yang memuat praktik etika, baik dalam konteks internal maupun eksternal organisasi.
- Memastikan bahwa setiap pemimpin di dalam organisasi telah mendapatkan pembekalan peran kepemimpinan dalam praktik etika sehingga para pemimpin memahami sepenuhnya prinsip-prinsip etika dan dapat mempraktikannya dalam wujud perilaku secara konsisten.
- Memastikan strategi, kebijakan, sistem, dan prosedur sesuai dengan prinsip etika.
- Memberikan jaminan kerahasiaan terhadap pengaduan pelanggaran perilaku beretika.
- Membekali setiap karyawan dengan pemahaman yang sama terkait perilaku beretika.
- Menyediakan wadah bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengelolaan pengetahuan.
- Agar tepat sasaran, dilakukan identifikasi melalui survei kepada para anggota organisasi untuk mengetahui pada dimensi mana saja penerapan perilaku etika sudah berjalan baik. Identifikasi akan menunjukkan dimensi mana yang perlu ditingkatkan dan disempurnakan.
- Melibatkan setiap pimpinan di dalam organisasi untuk berpartisipasi aktif mendukung tindak lanjut dari hasil survei sesuai perannya.

- Secara berkala melakukan evaluasi sehingga kemajuan dan kendala yang dihadapi dapat diantisipasi sejak awal.









# BAB 6

## KESIMPULAN

# KESIMPULAN

Penelitian ini telah mengembangkan model pembudayaan etika di dalam organisasi. Dalam model tersebut diketahui bahwa pemahaman etika berkorelasi positif dengan ketaatan berperilaku organisasi. Sementara dukungan organisasi menjadi variabel yang memoderasi hubungan dua variabel lainnya, yaitu pemahaman etika dan ketaatan berperilaku beretika.

Setelah melalui rangkaian tes statistik, dapat dipastikan bahwa model yang ditemukan telah memenuhi syarat statistik. Selain itu, hubungan antarvariabel pada model ini juga sudah dibuktikan secara statistik signifikan.

## Pemahaman Etika

- Meningkatkan pemahaman etika karyawan dilakukan melalui proses sosialisasi dengan membuat media seperti *banner* dan artefak serta mengadakan program pelatihan mengenai etika.
- Menugasi anggota organisasi untuk memudahkan dan mempercepat proses internalisasi. Menyarankan pemahaman anggota organisasi

dengan pemahaman di tataran etika fungsional dan etika organisasi/etika bisnis.

## Ketaatan Perilaku

- Meningkatkan ketaatan perilaku terhadap etika melalui pembudayaan, seperti meningkatkan peran pemimpin untuk dijadikan teladan.
- Menyempurnakan tata kelola sistem informasi manajemen serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di dalam organisasi.
- Meningkatkan pembudayaan sistem *whistleblowing*.
- Mendukung karyawan untuk melaporkan praktik tidak etis yang diketahuinya dan menindaklanjuti laporan tersebut.

## Dukungan Organisasi

- Mendidik para pemimpin agar dapat memahami dan mempunyai perilaku sesuai prinsip etika.
- Memastikan strategi, kebijakan, sistem, dan prosedur sesuai dengan prinsip etika.

- Memberikan jaminan kerahasiaan terhadap pengaduan pelanggaran perilaku beretika.
- Membekali karyawan dengan pemahaman yang sama terkait perilaku beretika.
- Menyediakan wadah bagi pegawai untuk berbagi pengetahuan dan pengelolaan pengetahuan.

Para pemimpin perlu menyusun sistem sumber daya manusia (SDM) yang mencakup sistem penilaian dan membangun iklim kerja untuk mendukung penerapan perilaku etis di dalam organisasi.

Sistem penilaian kinerja di dalam organisasi pun perlu diperhatikan, yakni meliputi proses, hasil kerja, dan praktik perilaku etis di dalam organisasi. Oleh karena itu, sistem di dalam organisasi juga harus mendukung penerapan perilaku etis.

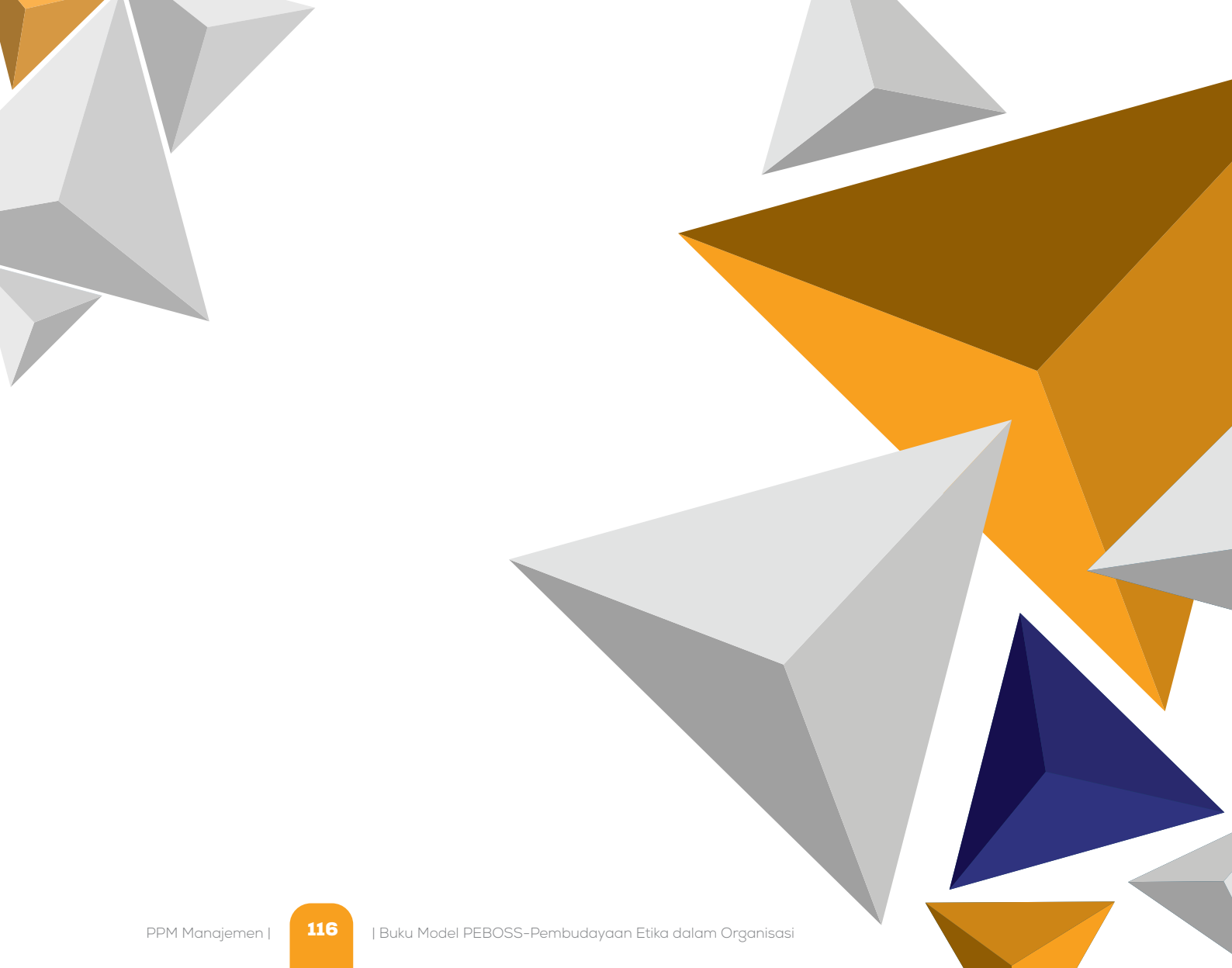
Para pemimpin mempunyai peran penting untuk menginisiasi dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung segenap individu untuk melakukan hal yang benar dan mencegah perilaku tidak etis. Dengan

demikian, setiap individu di dalam organisasi memiliki ketaatan perilaku etis.

Dapat disimpulkan bahwa beberapa faktor pendorong sikap etis adalah nilai-nilai yang dimiliki individu dan peraturan perusahaan yang secara konsisten diterapkan. Penerapan etika dalam kegiatan organisasi akan membawa dampak yang positif bagi keberlangsungan bisnis organisasi. Sebaliknya, organisasi tanpa etika akan membuat praktik bisnis menjadi tidak terkendali dan justru merugikan sehingga tujuan utama dari bisnis itu sendiri tidak tercapai.

Setiap organisasi harus memiliki tanggung jawab terhadap semua pihak yang bersangkutan dengan organisasi tersebut, seperti terhadap *stakeholder*. Diyakini, dengan memiliki etika bisnis, kepercayaan dan loyalitas dari semua unsur yang berpengaruh pada organisasi akan tumbuh dan terus berkembang.








# DAFTAR REFERENSI

# DAFTAR REFERENSI

- Andi Kemalasari, Y. & N. Yunus, Erlinda. (2019). "Business Ethics Practices of Indonesian Family Business Corporation in the Digital Era: A Case Study", 1-6.
- Andi Kemalasari, Y. dkk. 2020. "Model Pembudayaan Etika Organisasi". (Laporan Penelitian). PPM Manajemen.
- Davis, B (2021). "What are virtue ethics". <https://www.mvorganizing.org/what-are-the-5-virtues-of-ethics/> diunduh 13 Oktober 2021
- DePoel, I.V. and Royackers, L. (2011). *Ethics, Technology and Engineering: An Introduction*. Willey-Blackwell, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO 19 8SQ, United Kingdom.
- Hartman, P.L., Desjardins, J, and MacDonald, C. (2018). *Business ethics: Decision making for personal integrity and Social Responsibility*. 4th edition, Mc – GrawHill Education, 2Penn Plaza, NewYork.
- Hoffman, M.W., Frederick, R.E., and Schwartz, M.S. (2014). *Business ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. 5th edition, Willey-Blackwell, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO 19 8SQ, United Kingdom.
- Johnson, D. (2015). "Ethics at Work, 2015 Survey of Employees". Main Findings and Themes.

- Nachrowi, Djalal Nachrowi, Hardius Usman. (2006). *Pendekatan Populer dan Praktis Ekonometrika untuk Analisis Ekonomi dan Keuangan*. Jakarta: Badan Penerbit Universitas Indonesia.
- Septiawati, R dkk. (2015). "Regression Modeling of Moderating Variable with a Method of Sub Group. *Jurnal Eksponensial*" 6(2), 153-161.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 1, Cetakan Kedua, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Scharding, Tobey. (2018). *This is Business Ethics: An Introduction*. Wiley-Blackwell.
- Stead, W. E., Worrell, D. L., and Stead, J. G. (1990). "An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations". *Journal of Business Ethics*, 9(3), 233-242.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2014). *Ethical leadership*. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 524–538). Oxford University Press.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics 4e WSE: Straight Talk about How to Do It Right*. 4th Edition. Wiley-Blackwell.





KNKG. (2011). "Pedoman Etika Bisnis Perusahaan". Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG).

<https://www.forbes.com/sites/averyblank/2021/01/19/5-ways-to-identify-reliable-sources-and-maintain-your-credibility/?sh=4757dead5aa9>

<http://eprints.umm.ac.id/46000/3/jiptummpg-gdl-anggunthya-46603-3-babii.pdf>

<https://www.mtdtraining.com/blog/the-four-principles-of-ethical-management.htm>

<https://www.cnnindonesia.com/nasional/20210623183742-12-658480/eks-direktur-garuda-indonesia-divonis-8-tahunpenjara>


<https://www.nytimes.com/interactive/2019/business/boeing-737-crashes.html>



# GLOSARIUM

- Budaya etika** Acuan (*guidance*) yang dapat mempengaruhi anggota organisasi atau karyawan untuk sadar akan isu-isu etika yang akan mempengaruhi mereka dalam membuat keputusan yang baik atau buruk ataupun dalam melakukan hal yang salah atau benar.
- Dukungan Pemimpin terhadap Etika** Para pemimpin mempengaruhi pembentukan perilaku etika melalui apa yang dikatakan, dilakukan atau didukung oleh pemimpin baik secara formal maupun informal.
- Etika** Ilmu yang mempelajari tentang sikap dan berkaitan dengan ahlak dan sopan santun seseorang dalam lingkungan pergaulan yang penuh dengan aturan dan prinsip terkait tingkah laku yang dianggap benar. Selain itu etika juga dipahami sebagai aturan, norma, konvensi, ataupun tata cara yang biasa digunakan sebagai pedoman/dasar atau fondasi individu dalam bertindak atau berperilaku.
- Etika Fungsional** Pemahaman individu terhadap etika moral yang dilaksanakan pada setiap aspek-aspek fungsional di organisasi
- Etika Kebajikan (*virtue ethics*)** Berkaitan dengan kejujuran dan moralitas seseorang. Seseorang dapat dikatakan beretika jika mempraktikkan kebiasaan baik seperti kejujuran, kedermawanan, serta perbuatan luhur.
- Etika Organisasi** Pemahaman individu dalam berperilaku di organisasi.





**Etika Pribadi** Kumpulan prinsip moral seseorang yang diperoleh sejak masa anak-anak serta pengalaman hidup dari keluarga, pendidikan di sekolah, masyarakat, nilai-nilai moral dari agama, dan interaksi di organisasi.

**Kebenaran Informasi** Sesuai dengan seharusnya dan dapat dipercaya terkait proses pemberitahuan maupun penjelasan tentang suatu hal atau pemaknaannya

**Kesesuaian Kewenangan** Selayaknya dalam menjalankan kekuasaan dan hak yang diberikan untuk bertindak dan menjalankan tanggung jawab kepada orang lain atau melakukan sesuatu.

**Ketersediaan Program Sosialisasi Etika** Karyawan diperkenalkan terhadap budaya etika melalui proses sosialisasi. Ketika secara efektif disosialisasikan menjadi budaya yang kuat, karyawan berperilaku dengan cara yang konsisten sesuai dengan budaya etika yang berlaku organisasi.

**Ketersediaan saluran komunikasi pelaporan Etika** Struktur dan sistem secara formal yang dibentuk organisasi untuk menerima saran dan juga untuk melaporkan pelanggaran etika.

**Kewajaran  
Penggunaan  
Fasilitas Organisasi**

Selayaknya dan sebagaimana mestinya dalam memanfaatkan hal yang disediakan, termasuk sarana untuk melaksanakan fungsi dalam organisasi.

**Kode Etik (*code of ethics*)**

Seperangkat prinsip yang digunakan untuk memandu organisasi dalam keputusan, program, dan kebijakannya.

**Penegakan Aturan  
Organisasi Terhadap  
Etika**

Aturan memberikan petunjuk dan arahan tentang perilaku etika di organisasi. Setiap organisasi memiliki standar perilaku etika yang berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi

**Prinsip Utilitarian**

Pengambilan keputusan atau penggunaan wewenang demi kebaikan organisasi secara keseluruhan.

**Sistem  
Whistleblowing**

Pelaporan atau penginformasian oleh anggota organisasi terkait praktik ilegal, tunasusila atau imoril, maupun praktik yang bertentangan dengan aturan, kepada atasan, seseorang, atau pihak dalam organisasi yang dianggap dapat mengatasi.



# TESTIMONI

## **Shanti L. Poesposoetjipto**

Komisaris Utama PT Samudera Indonesia Tbk

“Model Pembudayaan etika yang ditawarkan PEBOSS sangat baik dan akan sangat bermanfaat sebagai acuan dasar bagi organisasi dan perusahaan dalam upayanya membentuk, mengembangkan atau mempertahankan budaya etika yang baik.

Model ini juga akan sangat bermanfaat bagi para mahasiswa dalam lebih memahami berbagai dimensi etika dan dukungan organisasi yang diperlukan sehingga lebih memudahkan para mahasiswa mempersiapkan diri memasuki dunia kerja.”

## **Prof. Dr. Ir. Kuntoro Mangkusubroto, M.Eng**

Professor of Decision Making and Chairman of School Governing Council of SBM ITB

**Ketua tim Pengarah PEBOSS**

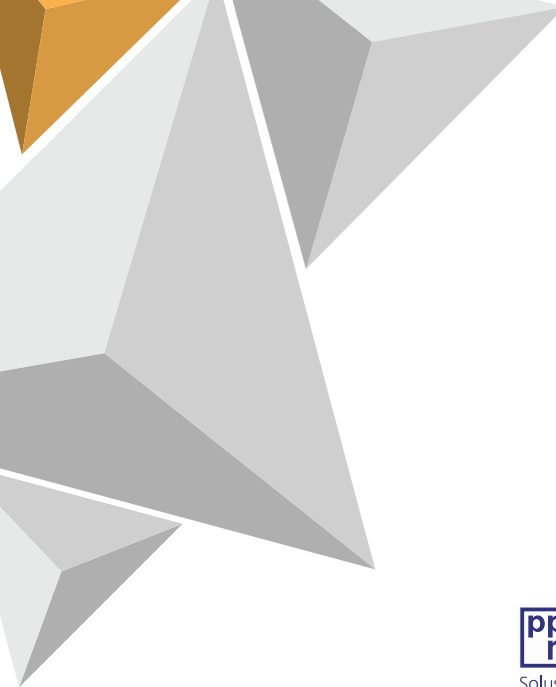
“Buku Model Peboss Pembudayaan Etika dalam Organisasi, disusun berdasarkan hasil riset yang valid, dan disajikan dengan penjelasan yang cukup detail. Dapat dijadikan panduan pengaplikasian etika di organisasi”

**dr. Hadisudjono Sastrosatomo, Sp.M (K)**

Anggota tim Pengarah PEBOSS

Buku Model Peboss Pembudayaan Etika dalam Organisasi disajikan dengan mudah difahami dan didasari penelitian sah. Perlu dilakukan pemasaran yang efektif agar dapat dibaca sesuai sasaran pembaca yang dituju.





ISBN 978-623-96427-6-1 (PDF)



9 786239 642761